
A inovação nos mercados “Bottom of the Pyramid” – A participação
das empresas multinacionais

Daniel Silva Matias

Dissertação
Mestrado em Economia e Gestão da Inovação

Orientado por
Sandra Maria Tavares da Silva

2018

Nota Biográfica

Daniel Silva Matias nasceu no Porto em 1994, cidade onde vive e estuda. Concluiu o ensino secundário na Escola Secundária Aurélia de Sousa. Em 2012, entrou na Faculdade de Economia do Porto onde se licenciou em Economia no ano de 2016. Neste momento encontra-se a frequentar o mestrado em Economia e Gestão da Inovação na mesma instituição. Durante o ensino superior, Daniel frequentou cursos de Excel e inglês para desenvolver e melhorar capacidades nesses domínios. Para além disso, integrou o departamento financeiro da associação juvenil APA – Academia de Política Apartidária.

Agradecimentos

Este tem sido um caminho longo, difícil e cansativo, mas muito gratificante. Dei o meu máximo e chego ao final da meta com a sensação de dever cumprido. Nem tudo foi um mar de rosas, e para ultrapassar os problemas e obstáculos que se opuseram neste caminho tive ajuda e o apoio de alguns. Seria injusto esquecer estas pessoas, que por diferentes vias, me ajudaram a superar os desafios que foram surgindo.

Primeiramente, as professoras:

- As minhas primeiras palavras de agradecimento vão para a minha orientadora, professora Sandra Silva. Sem ela este trabalho não seria possível. Agradeço todo o seu esforço, tempo e dedicação, bem como a sua enorme disponibilidade para me ajudar e orientar nas várias etapas percorridas.
- À professora Aurora Teixeira, um especial obrigado pelo apoio e ajuda inicialmente prestados nesta dissertação.

Segundo, devo um enorme agradecimento à instituição FEP. Englobando todos os docentes e funcionários, o meu sincero e emocionado obrigado por me ajudarem a crescer e a ser o homem em que me tornei.

Em terceiro lugar quero agradecer à minha família pelo carinho, o amor e a preocupação dada. À minha mãe, pai, irmã e avós o meu comovido obrigado por serem o pilar de toda a minha evolução e desenvolvimento. Com eles tudo se tornou mais fácil.

Por fim, não posso deixar de agradecer à Filipa Silva pela amizade e pela paciência que teve. Ela foi sem dúvida a minha maior fonte de motivação. Com ela todos os problemas parecem ultrapassáveis e agradeço-lhe por toda a força e por nunca me deixar desistir.

Resumo

As estratégias “bottom of the pyramid” (BOP) reconhecem o contributo que as empresas multinacionais (MNC) podem ter para a diminuição da pobreza ao mesmo tempo que procuram mercados lucrativos. A literatura relevante sobre os BOP dá muita importância à inovação, identificando-a como um fator determinante para o sucesso das MNC neste tipo de mercados. De facto, a inovação aparece como o instrumento chave para contornar os principais obstáculos inerentes ao ambiente cultural, político e económico vivido nos mercados BOP.

O objetivo principal deste trabalho é o de analisar que tipos de inovações ocorrem nestes mercados e perceber como as empresas, em particular as MNC, conseguem inovar neste contexto. A relevância deste estudo prende-se com o facto de a grande maioria das análises e modelos de inovação estarem contextualizados em ambientes característicos de países desenvolvidos. A literatura sobre inovação no âmbito dos BOP encontra-se pouco desenvolvida e dispersa, havendo claramente uma lacuna de investigação que enfatiza a pertinência deste trabalho.

São usadas duas metodologias: (i) uma análise de bibliometria com o objetivo de aferir em termos quantitativos a evolução da produção científica no campo de investigação da presente dissertação; (ii) um estudo qualitativo baseado na análise de múltiplos estudos de caso de empresas que atuam em mercados BOP, focando o caso particular das MNC.

Os principais resultados obtidos da análise de bibliometria permitem verificar o escasso desenvolvimento científico deste tema. Além disso, os trabalhos existentes encontram-se, em grande número, indexados a revistas científicas pouco cotadas, o que pode ser visto como um fraco indicador da qualidade da produção científica. Na análise qualitativa, os resultados demonstram a existência de três padrões nas inovações analisadas: (i) a conversão dos produtos em serviços; (ii) “*stripped down products*” e (iii) a lógica do consumo unitário. Foi ainda possível identificar um conjunto de estratégias a seguir, pelas MNC de forma a obterem boas *performances* nos mercados BOP.

Códigos-JEL: O3, I3, F23

Palavras chave: Bottom of the Pyramid, Inovação, Pobreza, Multinacionais

Abstract

The strategies “bottom of the pyramid” (BOP) recognize the contribution that multinational Corporations (MNC) may have to the decrease of poverty as they are looking for profitable markets. The relevant literature about BOP considers innovation as a key factor to MNC in this kind of markets. Indeed, innovation appears as an important tool for surpass obstacles inherent to cultural, political and economic environment associated to BOP markets.

The main goal of this work is to analyze which type of innovations occur in these markets and try to understand how companies, in particular MNC, can innovate in this specific context. The study contributes to fulfil a gap on the literature related to innovation models. In fact, the vast majority of analysis and innovation models are contextualized in environments characterized by developed countries. The literature on innovation of BOP is poorly developed and dispersed, and there is clearly a research gap that emphasizes the relevance of this work.

Two methodologies are used: (i) a bibliometric analysis that quantifies the evolution of the scientific production in the field of investigation of the present dissertation; (ii) a qualitative analysis based on the analysis of multiple case studies of companies operating in BOP markets, focusing on the particular case of MNCs.

The main results obtained from the bibliometric analysis allow to verify the small scientific development of this subject. In addition, the majority of the works analyzed are indexed to low-quality scientific journals, which can be seen as a poor indicator of the quality of scientific production. In the qualitative analysis, the results show the existence of three patterns in the analyzed innovations: (i) the conversion of products into services; (ii) stripped down products and (iii) the logic of unit consumption. It was also possible to identify a set of strategies to be followed by MNCs, in order to obtain good performances in the BOP markets.

Codes JEL: O3, I3, F23

Keywords: Bottom of the Pyramid, Innovation, Poverty, Multinational

Índice de conteúdos

Nota Biográfica.....	i
Agradecimentos	ii
Resumo.....	iii
Abstract.....	iv
Lista de figuras	vi
Lista de tabelas	vii
1. Introdução	1
2. Pobreza, BOP, Inovação e MNC: uma revisão de literatura	3
2.1 Pobreza, BOP e a tese defendida por Prahalad.....	3
2.2 As características dos mercados BOP	6
2.3. As MNC e o papel da inovação nos mercados BOP	7
3. Metodologia	12
3.1. Considerações Metodológicas: bibliometria e análise qualitativa	12
3.2- Tipos e fontes dos dados	14
4. Análise da base de dados: resultados da bibliometria e análise qualitativa.....	15
4.1 Bibliometria: análise quantitativa da literatura.....	17
4.2- Análise qualitativa.....	26
5- Conclusão.....	32
Referências.....	35
Anexo	40

Lista de figuras

Figura 1 - Evolução dos documentos sobre BOP & Inovação no total dos documentos sobre BOP, 2005-2017	17
Figura 2 – Evolução temporal do número absoluto de documentos sobre BOP & inovação & MNC, 2005-2017.....	18
Figura 3 - Evolução do número absoluto de documentos sobre BOP, BOP & Inovação e BOP & Inovação & MNC, 2005-2017	19
Figura 4 – Classificação por tipo de documento, 2005-2017 (%).....	19
Figura 5 - Número de documentos por áreas científicas dos documentos sobre BOP & Inovação & MNC, 2005-2017.....	20
Figura 6 - Documentos por classes de ranking de journals dos documentos sobre BOP & Inovação & MNC, 2005-2017 (%)	21
Figura 7 - Classificação metodológica dos documentos sobre BOP & Inovação & MNC, 2005-2017	24
Figura 8 - Evolução da distribuição dos documentos sobre BOP & Inovação & MNC por tipo de metodologia, excluindo os não classificados, 2005-2017.....	24
Figura 9 - Documentos publicados sobre BOP & Inovação & MNC por metodologia e área científica, 2005-2017	25

Lista de tabelas

Tabela 1 - Contabilização e classe dos Journals mais representativos dos documentos sobre BOP & Inovação & MNC, 2005-2017	22
Tabela 2 - Top autores dos documentos sobre BOP & Inovação & MNC, 2005-2017	22
Tabela 3 - Distribuição dos autores por número de publicações, 2005-2017	23
Tabela 4 - Casos de estudo analisados: principais resultados	31
 Tabela A1 – Principais questões e resultados dos documentos da base de dados.....	40

1. Introdução

Há mais de 50 anos que instituições internacionais diversas tais como a Organização das Nações Unidas (ONU) e agências internacionais de ajuda externa, bem como vários governos e organizações da sociedade civil, colocam a pobreza no centro das suas preocupações, desafiando-se para combater e erradicar este fenómeno (Prahalad, 2006). O Banco Mundial tem dado uma elevada importância à pobreza mundial, propondo medidas para fazer face a este problema. Na sua agenda mais recente, o Banco Mundial tem como principal objetivo erradicar a pobreza extrema até 2030 (Banco Mundial, 2016).

Prahalad dedicou grande parte das suas investigações à análise das populações “Bottom of the pyramid” (BOP), como documentam vários dos seus trabalhos (Prahalad, 2012; Prahalad & Hammond, 2002; Prahalad & Mashelkar, 2010). De acordo com este autor, *“The distribution of wealth and the capacity to generate incomes in the world can be captured in the form of an economic pyramid. At the top of the pyramid are the wealthy, with numerous opportunities for generating high levels of income. More than 4 billion people live at the BOP on less than \$2 per day.”* (Prahalad, 2006, p. 4).

A tese principal de Prahalad defende que a pobreza poderia diminuir através da entrada de *Multinational Corporations* (MNC) nestes mercados. O autor alerta para o facto de, sendo os mercados BOP de grande dimensão, são servidos por sectores desorganizados, fragmentados e pouco eficientes (Prahalad, 2012), o que constitui um desafio para as MNC. A inovação assume um papel de destaque nesta abordagem pois é considerada como uma ferramenta essencial para ultrapassar as barreiras características destes mercados (Gebauer, Haldimann, & Saul, 2017).

Segundo Pansera e Martinez (2017), a literatura relevante que relaciona as MNC e a inovação parece estar muito focalizada no contexto de países desenvolvidos, existindo poucos estudos que relacionam a inovação com os BOP. Entre estes poucos estudos, podemos encontrar a análise da inovação em determinados sectores como o das telecomunicações na Índia (Ray & Ray, 2010), o sector da água em vários países (Gebauer *et al.*, 2017) e o estudo de inovações ao nível do marketing (Hasan, Lowe, & Rahman, 2017). No entanto, quando equacionamos o fenómeno de forma generalizada, sem especificar países ou sectores de atividade, permanece uma lacuna na literatura no que se refere aos padrões de inovação nos mercados BOP.

Neste contexto, a questão principal desta dissertação é: ‘Como é que ocorre a inovação nos mercados BOP?’; em particular ‘Quais os traços gerais da inovação nestes mercados, quando a inovação é protagonizada por MNC?’

Para responder à questão principal deste trabalho são usadas duas metodologias diferentes: (i) uma análise de bibliometria com o objetivo de aferir em termos quantitativos a evolução da produção científica no campo de investigação da presente dissertação; (ii) um estudo qualitativo baseado na análise de múltiplos estudos de caso de empresas que atuam em mercados BOP, localizados em diferentes países, e em diferentes sectores de atividade, focando o caso particular das MNC. Por fim, é feito o mapeamento destes casos e são retiradas as principais conclusões.

A dissertação organiza-se da seguinte forma. Após a introdução, será apresentado um capítulo de revisão de literatura com várias secções, serão abordados temas como: os principais conceitos, nomeadamente de BOP, inovação e pobreza; os benefícios e obstáculos que as MNC enfrentam ao canalizar as suas atividades para os mercados BOP; a inovação e o seu papel para as MCN neste tipo de ambientes, investigando as características dos consumidores dos BOP e como estas podem influenciar as estratégias das empresas. No Capítulo 3 é apresentada a metodologia de trabalho, e no Capítulo 4 são apresentados e discutidos os resultados. No Capítulo 5 apresentam-se as conclusões, bem como as limitações do trabalho e pistas de investigações futuras.

2. Pobreza, BOP, Inovação e MNC: uma revisão de literatura

Nesta secção é apresentada uma revisão da literatura relevante para o tema em causa. O objetivo desta revisão consiste em contribuir para o conhecimento dos BOP e sua relação com a inovação, em particular com as MNC. Adicionalmente, identificar-se-á potenciais lacunas existentes ao nível da investigação, bem como os principais autores e os conceitos chave mais importantes. Esta secção está dividida em três subsecções. No ponto 2.1 são abordados os principais conceitos de pobreza e BOP, bem como a tese defendida por Prahalad. O ponto 2.2. identifica as principais características dos mercados BOP. Por fim, o ponto 2.3 relaciona a inovação como instrumento fundamental para as MNC na entrada nos BOP. Aqui serão abordados os conceitos de MNC e inovação, relacionando-os com o conceito de BOP.

2.1 Pobreza, BOP e a tese defendida por Prahalad

“Poverty, in general economic reasoning, can be defined as social deprivation from a decent quality of life.”(Mabughi & Selim, 2006, p. 181)

Os pobres estão, frequentemente, privados da saúde, alimentação, educação e alojamento, bem como são muito vulneráveis à saúde e a desastres ambientais (Banco Mundial, 2001). Em 2013, segundo o Banco Mundial, 767 milhões de pessoas viviam abaixo do nível internacional de limiar de pobreza, ou seja, viviam com menos de 1,90\$US (Banco Mundial, 2016). A erradicação da Pobreza é o principal objetivo do Banco Mundial até 2030, sendo que para isso focará as suas intervenções em 3 áreas prioritárias: aceleração do crescimento económico, investimento nas pessoas para construção de capital humano e incentivo à resiliência a choques e ameaças globais (Banco Mundial, 2017).

A pobreza é um tema abordado a partir de várias perspetivas. Misurelli e Heffernan (2008) indicam três linhas conceptuais que categorizam as definições de pobreza: (i) monetária; (ii) “*capability approach*” e (iii) multidimensional. A primeira perspetiva, a monetária, concebe a pobreza como sendo um fenómeno estritamente baseado nos rendimentos, dizendo respeito ao estado em que as pessoas não possuem recursos suficientes para satisfazer as necessidades mais básicas. A “*capability approach*” foca-se não no que as pessoas têm, mas sim naquilo que elas conseguem obter com aquilo que têm. Finalmente, a pobreza

pode também ser definida pela sua multidimensionalidade. Nesta abordagem a pobreza não é neutra ao ambiente social, económico e político. Ela depende de muitas variáveis e é construída pela sociedade (Misturelli & Heffernan, 2008).

Adicionalmente a UNCTAD (2016) acrescenta ainda dois tipos de pobreza: a relativa e absoluta. A pobreza relativa é definida em relação à distribuição de rendimentos dum país, ou seja, quando o rendimento de uma pessoa é inferior ao rendimento médio necessário para uma pessoa manter um nível de vida padrão, nesse mesmo país de referência. Esta definição significa que a pessoa não tem possibilidades financeiras para participar no dia-a-dia económico, social e cultural de uma região. Por outro lado, a pobreza absoluta é vivenciada quando o indivíduo tem falhas de necessidades básicas para sobreviver; são exemplos o não acesso a cuidados de saúde, a falta de água potável, de comida adequada, de alojamento e vestuário. É no âmbito da conceção absoluta de pobreza que surge inicialmente o conceito de BOP por Prahalad (Prahalad, 2006)

Segundo Kolk, Rivera-Santos, e Rufin (2014), entre 1998 e 1999, Prahalad introduziu pela primeira vez o conceito de BOP, referindo-se aos cerca de 4 mil milhões de pessoas espalhadas por todo o mundo, que vivem com menos de 2 dólares por dia.

O autor concebeu uma pirâmide onde no topo estão as populações com um maior rendimento e na base estão os mais pobres. No seu entender, existe um leque enorme de oportunidades económicas situadas nos mercados BOP que podem ser aproveitadas pelo sector privado. Este autor, no seu livro de 2006, *“The fortune at the bottom of the pyramid”*, afirma que os mecanismos como os subsídios, os apoios governamentais e as organizações não-governamentais (ONG), têm um papel importante no combate à pobreza. Porém, sustenta que o seu contributo para este tema segue um caminho diferente no que toca ao combate à pobreza. De facto, o principal argumento de Prahalad (2006) é que é possível diminuir a pobreza desta fração da população através da penetração de MNC nos *“BOP markets”*. Isto porque, estas grandes empresas, ao venderem produtos e serviços apropriados dentro dum contexto cultural específico, desencadearão múltiplos efeitos nos negócios locais, na criação de postos trabalho, na criação de infraestruturas físicas e crescimento económico bem como na melhoria na saúde, educação e outros serviços (Chatterjee, 2009).

Porém, alguns autores criticam alguns pontos da visão defendida por Prahalad (e.g., Angeli & Jaiswal, 2015; Karnani, 2005). Prahalad (2012) afirma haver cerca de 4 mil milhões de pessoas que vivem com menos de \$2 por dia. Esse argumento permite ao autor mostrar a dimensão do mercado como um fator atraente para as MNC. No entanto, os

números indicados pelo Banco Mundial revelam valores muito abaixo dos indicados por Prahalad (Banco Mundial, 2016). Além dessa falha, Angeli & Jaiswal (2015) chegam à conclusão que são as empresas locais as que melhor servem os BOP em vez das MNC, contrariando, novamente, a visão de Prahalad. Por fim, Karnani (2005) redige um artigo onde critica a visão de Prahalad, afirmando não se observar economias de escala nos mercados BOP e apresentando uma visão pessimista quanto à possibilidade das MNC obterem lucro nestes mercados (Karnani, 2005).

No seu último artigo publicado Prahalad (2012) continua a basear os seus estudos numa medida de pobreza absoluta, associando o BOP aos mil milhões de pessoas que vivem com menos de 2 dólares por dia. Ainda assim, de acordo com Pansera e Martinez (2017), o conceito de BOP tem evoluído com o tempo. Segundo os autores, nas primeiras abordagens do conceito BOP e da sua interação com as MNC, os pobres eram vistos apenas como potenciais consumidores. Mais tarde, a evolução do conceito de BOP permitiu que os pobres fossem considerados como parte integrante dos negócios, passando de meros compradores para co-produtores, intermediários e empreendedores. Ou seja, a evolução do conceito significou uma mudança no papel que os pobres desempenham, passando de um comportamento passivo para um comportamento ativo relativamente ao que diz respeito à geração de riqueza.

A lógica subjacente à evolução do conceito é a seguinte: para baixar os índices de pobreza, é necessário que os pobres tenham rendimentos para consumirem e, para isso, é importante que sejam parte integrante do negócio e participem de forma direta. Esta forma de abordar a pobreza parece convergir para a perspetiva de “capability approach”. Ou seja, o conceito de pobreza ultrapassa o que vai para além da perspetiva material, passando a identificar-se com aquilo que as pessoas conseguem fazer com o que têm.

Neste contexto, surge novamente o argumento de Prahalad e co-autores: “*By stimulating commerce and development at the bottom of the economic pyramid, MNCs could radically improve the lives of billions of people and help bring into a more stable, less dangerous world*” (Prahalad & Hammond, 2002, p. 4)

Esta linha de argumentação sustenta que, por um lado, as empresas conseguem implantar-se neste mercado e obter lucro e, por outro, é possível melhorar a qualidade de vida dos seus consumidores e populações, criando um cenário positivo para ambas as partes. A busca do lucro pelas MNC parece afastar o interesse que estas empresas possam ter em entrarem em mercados BOP devido ao diminuto poder de compra dos seus consumidores.

Contudo, segundo os defensores desta argumentação, apesar dos baixos rendimentos *per capita*, estes mercados são constituídos por um número extenso de consumidores. A dimensão destes mercados é um fator positivo e torna-o num mercado apetecível para as MNC, tendo um potencial de grandes margens de crescimento (Gobble, 2017).

2.2 As características dos mercados BOP

Geograficamente os mercados BOP localizam-se no continente africano, asiático e sul-americano, mais concretamente em países como a Índia, China e Brasil e noutros países onde se verifica elevados níveis de pobreza (Mason, Chakrabarti, & Singh, 2017).

Na literatura existente sobre BOP são apontadas características específicas destes mercados, bastante diferentes dos mercados de rendimento médio e alto. Essas divergências são mais importantes ao nível de constrangimentos que estão tipicamente associados aos mercados BOP tais como a instabilidade política e os desafios que estes enfrentam a nível estrutural, por exemplo as falhas ao nível do abastecimento de eletricidade e água (Hasan *et al.*, 2017).

Chatterjee (2009) explora a mudança necessária de mentalidade dos gestores das MNC para compreender os mercados BOP. Para perceber as principais mudanças que um gestor teria de considerar ao trabalhar com os mercados mais pobres, o autor analisou o padrão das despesas de consumo dos BOP, concluindo que o sector de alimentação e energia correspondiam a 67% do total das despesas dos consumidores.

O baixo poder de compra dos consumidores BOP resulta num elevado peso no consumo de bens de primeira necessidade, deixando para segundo plano gastos considerados como mais dispensáveis, como a educação e lazer. Estes dados são de enorme importância pois revelam o padrão de consumo destes consumidores, uma informação que pode constituir um fator decisivo para a entrada ou não de determinada empresa neste tipo de mercado.

O nível de iliteracia caracteriza-se por ser bastante elevado na população que está subjacente a estes mercados. Por exemplo, na Índia 39% dos adultos são iletrados, 10% dos rapazes e 24% das raparigas não têm a oportunidade de frequentar a escola (Chatterjee, 2009). Hasan *et al.* (2017) referem que a iliteracia é um fator a ter em conta nos mercados BOP, exemplificando com o facto das características visuais de um produto serem relativamente mais importantes neste tipo de mercados porque uma fração importante destes consumidores não sabe ler; assim, determinadas características como, por exemplo, as co-

res utilizadas, os logotipos, as imagens ou o formato da embalagem têm uma importância superior à informação escrita.

Consequentemente, todas estas características específicas dos mercados BOP tornam a decisão das MNC quanto à entrada nestes mercados muito mais complexa do que servir segmentos de mercado com nível de rendimento superior (Chatterjee, 2009).

Para além das limitações acima mencionadas, Gebauer *et al.* (2017) apresentam algumas barreiras específicas dos mercados BOP, tais como o “*poverty penalty*”, mercados pouco lucrativos, a imagem negativa de “ser apenas” para os pobres, crescimento limitado e “*slow scaling processes*”.

Por causa dos rendimentos baixos, voláteis e inconstantes dos consumidores BOP, estes suportam o que a literatura designa como um “*poverty penalty*”. Esta punição refere-se ao maior custo relativo suportado pelos mais pobres sobre o mesmo serviço que é pago pelos mais ricos. Isto acontece porque as empresas cujo “*core business*” se situa em sectores onde existe esta penalização, vêem a sua entrada nos mercados BOP mais dificultada, cobrando este custo aos consumidores, como acontece tipicamente no caso do sector da saúde.

Outras barreiras específicas deste mercado dizem respeito ao facto de os negócios serem percebidos como pouco lucrativos e à ideia de que, estando as empresas nestes mercados, apenas podem servir os pobres que têm poucas possibilidades para consumir.

Por último, o crescimento limitado destes mercados e as dificuldades em aumentar a escala são outras barreiras identificados por Gebauer *et al.* (2017). O crescimento nestes mercados é limitado devido às pequenas margens de lucro que as empresas conseguem alcançar. Esse facto não permite que estas empresas tenham a capacidade de se autofinanciar para expandirem o negócio, originando um processo lento no aumento da sua escala de produção (“*slow scaling processes*”). As economias de escala desempenham um importante papel neste contexto pois compensam as pequenas margens de lucro por unidade de produto (Rajnish & Cornelius, 2012).

2.3. As MNC e o papel da inovação nos mercados BOP

De acordo com Dunning e Lundan (2008), uma MNC corresponde a uma empresa que realiza Investimento Direto Estrangeiro (IDE) e que detêm ou controla atividades de valor acrescentado em mais do que um país.

Para além da sua característica transfronteiriça, as MNC são conhecidas pela sua dimensão e também por registarem economias de escala a nível de Investigação e Desenvolvimento (I&D), produção, marketing, entre outras (Oviatt & McDougall, 1994).

As empresas multinacionais necessitam de ultrapassar os obstáculos acima mencionados quando decidem entrar nos mercados BOP. A inovação assume neste contexto um papel fundamental, pois é através dela que esses problemas são contornados (Gebauer *et al.*, 2017). Note-se que, em sentido lato, o conceito de inovação diz respeito à descoberta de algo novo com utilidade económica.

Segundo a OCDE (1997, p. 55), “[u]ma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.”.

Neste contexto, a OCDE (1997) define quatro tipos de inovação: (i) inovação produto; (ii) inovação processo; (iii) inovação organizacional; e (iv) inovação de marketing. A inovação produto ocorre quando nos referimos a mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços, quer pelo aparecimento de novos produtos ou melhorias importantes nos produtos já existentes. A inovação processo quando surgem novos métodos de produção e/ou distribuição. A inovação organizacional diz respeito à implementação de novas práticas de negócio, na organização do local de trabalho, bem como nas relações externas das empresas. Por fim, as inovações de marketing ocorrem quando existem mudanças no *design* do produto ou embalagem, na promoção do produto e sua colocação, e em métodos de estabelecimento de preços de bens ou serviços.

A inovação envolve, assim, um conjunto de atividades científicas, tecnológicas, organizativas, financeiras e comerciais (Pessoa, 2014).

Para Franco, Ray e Ray (2011), as MNC são os principais agentes de inovação. Segundo os autores, os *inputs* que fomentam a inovação neste tipo de empresas são os investimentos em I&D, a aquisição de patentes e de “*trademarks*”, a assistência de conhecimento técnico e a aquisição de bens de capital.

Segundo Gobble (2017), uma cultura inovadora surge da necessidade, que é alimentada pela escassez e conduzida pela falta de recursos. A escassez e a falta de recursos dos mercados BOP parecem, assim, dadas as suas características, conseguir fomentar o espírito inovador. Apesar disso, nos países onde tipicamente predominam estes mercados, a inovação depara-se com alguns problemas. As MNC tornam-se relutantes em investir em inovação

nestes países/mercados por duas razões (Ray & Ray, 2010): (i) pelas ligações já estabelecidas que têm com instituições tecnológicas, fornecedores e outras empresas localizadas nos países desenvolvidos; (ii) a fraca qualidade das instituições nestes países, destacando-se a dificuldade em proteger os direitos de propriedade intelectual (DPI), que origina uma redução dos incentivos destas empresas em inovar nestes mercados.

Assim, para as MNC terem o incentivo de inovar em mercados onde o poder de compra é reduzido, é necessário haver uma mudança de paradigma nas estratégias de inovação (Ray & Ray, 2010). Neste contexto de pobreza e escassez inerente aos mercados BOP, as MNC necessitam de fazer alterações estruturais nas suas estratégias para poderem captar o potencial de inovação nestes mercados como, por exemplo, na configuração dos seus centros de I&D (Prahalad & Hammond, 2002).

No âmbito dos estudos sobre a inovação nos mercados BOP surge o conceito de “*frugal innovations*” (Agarwal & Brem, 2017; Globbe, 2017). Este conceito tem em consideração as características associadas a estes mercados, e a todo o ambiente de escassez e falta de recursos presentes nos países onde predomina. “*Frugal innovations*” são inovações que as empresas desenvolvem para minimizar o emprego de recursos financeiros e matérias ao longo de toda a cadeia de valor (desenvolvimento do produto, manufatura, distribuição e consumo), com o objetivo último de reduzir os custos das empresas sem comprometer o critério *standard* de qualidade do produto (Rajnish & Cornelius, 2012). Rosca, Arnold, e Bendul (2017, p. 2) definem este conceito de forma similar: “*Frugal innovation encompasses (re)designing products, services and business models in order to reduce complexity and total lifecycle costs while providing high value and affordable solutions for Base of the Pyramid (BOP) customers in developing countries.*”

A inovação é, sem dúvida, uma ferramenta fundamental para as MNC entrarem nos mercados BOP. Contudo, não é a única. Perez-Aleman e Sandilands (2008) enfatizam as vantagens de as MNC estabelecerem parcerias com ONG para entrarem nos mercados BOP. Ao invés, Rashid e Rahman (2010) defendem que as parcerias devem ser estabelecidas com as populações locais, tornando a entrada nos BOP mais consciente em relação ao ambiente socioeconómico aí subjacente. Já para Neuland e Hough (2010), as MNC devem procurar estabelecer parcerias com os governos locais, considerando-as um fator chave para o sucesso nos mercados BOP. Assim, apesar do tipo de parceiro variar, a literatura sugere que as parcerias têm um papel importante na medida em que são um instrumento essencial para as MNC penetrarem nos mercados BOP com sucesso, obtendo lucro. Schus-

ter e Holtbrugge (2012) enfatizam este ponto, argumentando que as MNC devem ser capazes de definir quais as parcerias mais favoráveis para o envolvimento mais profícuo com os mercados em causa. Desta forma, poderão conseguir entradas bem sucedidas que podem culminar em oportunidades para o crescimento dos lucros e para o alívio da pobreza.

Independentemente do tipo de parcerias, a inovação merece uma atenção especial. As características técnicas e sociais da inovação que prevalecem no cenário padronizado dos países desenvolvidos podem tornar-se confusas e evasivas no contexto dos países menos desenvolvidos, onde os problemas sociais e ambientais requerem um melhor alinhamento dos modelos de inovação (Pansera & Martinez, 2017). Para Pansera e Martinez (2017), grande parte dos modelos de inovação estão refletidos em práticas inerentes aos países industrializados/desenvolvidos. Hasan *et al.* (2017) referem igualmente a existência de bastante literatura sobre inovação de produto nos mercados de países desenvolvidos, mas, quando o enfoque é mais próximo dos países com mercados BOP, a literatura torna-se mais dispersa e escassa.

Diferentes estudos abordam as inovações das MNC nos mercados BOP (Franco *et al.*, 2011; Oodith & Parumasur, 2014). Neste contexto, Oodith e Parumasur (2014) analisam as várias inovações que uma MNC deve implementar. Os autores analisam-nas categorizando-as em inovações que fomentam estratégias de diferenciação e em inovações que permitem seguir estratégias de baixo custo. Franco *et al.* (2011) analisam a inovação das MNC orientadas para os mercados BOP. Para tal, os autores estudam a inovação dentro das MNC, baseando-se no tipo de conhecimento que as despoletou, nomeadamente analisando se se trata de conhecimento tácito ou descodificado.

Sistematizando, o interesse do presente trabalho estará em repensar o conceito de inovação num contexto das economias mais pobres, colmatando uma lacuna de investigação existente sobre este tema. Focando a análise exclusivamente nos países em desenvolvimento e com elevadas taxas de pobreza, a questão de investigação principal é a seguinte: Como ocorre a inovação nos mercados BOP, em particular a implementada pelas MNC? Assim, será analisado o padrão de inovação nos mercados BOP, começando com a revisão da literatura existente, incluindo o estudo de casos.

Na sequência da questão de investigação acima colocada, pretende-se analisar como se desenrola as atividades das MNC no que toca a inovação nos mercados BOP. O objetivo primordial será analisar que tipos de inovações ocorrem nestes mercados e identificar padrões. Será necessário perceber como as MNC e as suas subsidiárias presentes nos merca-

dos BOP conseguem inovar, num contexto distinto quando comparado com os países desenvolvidos. De facto, apesar de haver alguma literatura que evidencia a importância da inovação para as MNC, são escassos os estudos que se dedicam a esta análise na dimensão que estamos a tratar neste trabalho. Perante esta lacuna, justifica-se o estudo dos tipos de inovação que as MNC implementam nas suas estratégias dirigidas aos mercados BOP.

3. Metodologia

Neste capítulo é apresentada a metodologia seguida no trabalho de dissertação, escolhida com base na questão de investigação proposta. Recorde-se que a presente dissertação pretende explorar como ocorre a inovação nos mercados BOP, em particular “Quais os traços gerais da inovação nestes mercados, quando a inovação é protagonizada por MNC?” explorando os tipos de inovação usados. Assim, as MNC serão a população alvo desta investigação. São aplicados dois tipos de metodologia. Em primeiro, usamos uma análise de bibliometria e depois utilizamos uma análise qualitativa. No seguinte subcapítulo faremos algumas considerações sobre cada uma delas.

3.1. Considerações Metodológicas: bibliometria e análise qualitativa

Bibliometria

O termo BOP foi introduzido pela primeira vez entre 1998/99 por Prahalad (Kolk *et al.*, 2014). Sendo este um conceito recente na literatura, decidimos começar com uma análise de bibliometria para aferirmos em termos quantitativos a evolução da produção científica no campo de investigação da presente dissertação.

Esta análise consiste em aplicar métodos estatísticos e matemáticos para avaliar a evolução da produção científica de determinadas áreas (Pritchard, 1969). Assim, é uma técnica importante quando se pretende mostrar os avanços científicos numa área de investigação e o padrão de conhecimentos já estruturados. Esta análise permitirá: (i) identificar e analisar o crescimento dos trabalhos científicos sobre o tema em análise; (ii) verificar quais as subáreas científicas com maior peso; (iii) identificar os principais autores e revistas académicas; bem como (iv) medir a qualidade dos artigos. Será útil para enquadrar a temática e analisar em termos quantitativos o que já foi investigado nesta área.

Análise qualitativa

Na literatura relevante sobre a questão de investigação proposta, exaustivamente revista e apresentada no capítulo anterior, a análise qualitativa predomina quanto ao tipo de metodologia utilizada (e.g., Faria & Hemais, 2017; Hasan *et al.*, 2017; Oodith & Parumasur, 2013;

Rashid & Rahman, 2010; Robert, Maktoba, & John, 2011; Schuster & Holtbrugge, 2012; Sesan, 2013). Assim, como também afirma Pansera & Owen (2014), a análise qualitativa é a metodologia dominante na literatura sobre os BOP.

Face à questão de investigação colocada, a metodologia mais adequada é a análise qualitativa. Quando pretendemos explicar e analisar processos ao nível das organizações, como é o caso dos processos de inovação, a análise quantitativa é normalmente inapropriada e, até mesmo, pouco preferida (Kuo, 2017). Note-se que a investigação qualitativa foca-se no significado das coisas e pressupõe uma atitude interpretativa por parte do investigador (Bardin, 2011). Nas abordagens qualitativas surge o método indutivo. Este método permite construir uma teoria através da recolha e análise de casos particulares (Atta, Ayaz, & Nawaz, 2015).

Mais concretamente, para responder à questão de investigação foi criada uma base de dados, composta por um conjunto de documentos, que permitiu extrair dados de estudos de caso. Com essa informação a análise qualitativa foi feita através de uma análise interpretativa desses mesmos documentos. A análise de vários casos permitiu criar uma teoria que explica a inovação das MNC nos BOP através do método indutivo.

Como tal, partimos de casos particulares que analisam as inovações implementadas por MNC e, após a sua análise, criamos uma linha de argumentação para entender como ocorre a inovação e que tipos de inovações existem dirigidas aos mercados BOP desencadeadas pelas MNC. Desde logo não temos uma hipótese inicial a testar, por isso refutamos qualquer ideia já pré-estabelecida. Nesse sentido, tal como mencionado anteriormente, a investigação qualitativa parece ser a mais adequada para responder à questão de investigação proposta porque a abordagem pretendida foca a análise no tipo de inovação de forma descritiva e não na sua mensuração quantitativa.

A forma encontrada para implementar esta metodologia consistiu, numa primeira fase, na recolha e análise de estudos de casos sobre as inovações levadas a cabo pelas MNC no contexto dos mercados BOP. Em seguida, através de uma análise interpretativa, foram estudados esses casos comparativamente aos quatro tipos de inovação (inovação produto, inovação processo, inovação de mercado e inovação organizacional) presentes no Manual de Oslo (OCDE, 1997).

3.2- Tipos e fontes dos dados

Bibliometria

Existem três grandes bases de dados disponíveis: ISI Web of Science (WoS), Google Scholar (GS) e a Scopus. Durante 40 anos a ISI (*Institute for Scientific Information*) produziu a única base de dados bibliográfica disponível, onde era possível compilar dados em larga escala e produzir estatísticas baseadas em dados bibliométricos (Archambault, Campbell, Gingras, & Larivière, 2009). Porém, o seu monopólio foi interrompido em 2004, com o aparecimento de duas grandes bases de dados, a GS e Scopus. Ao contrário da Scopus e WoS, o GS é a única base de dados de acesso livre. A WoS construiu a reputação de ser a mais antiga e de conter as revistas acadêmicas mais prestigiadas. Segundo Archambault *et al.* (2009), a WoS e a Scopus têm indexadas as melhores revistas acadêmicas. No entanto, a Scopus abrange um maior número de revistas acadêmicas (Falagas, Pitsouni, Malietzis, & Pappas, 2007). Comparando as três bases de dados, a GS ocupa uma posição inferior relativamente às outras duas (Leslie & Chris, 2013). Enquanto a WoS e Scopus parecem cobrir um maior número de revistas acadêmicas, por vezes, o GS detém informação enviesada e inadequada (Falagas *et al.*, 2008).

Na análise de bibliometria que efetuamos os dados foram extraídos diretamente dos motores de busca Scopus e WoS. Esses dados permitiram desenvolver a análise quantitativa desejada. Assim, foram extraídos o nome dos autores, o ano de publicação, as áreas científicas, os tipos de documentos e as revistas onde foram publicados os documentos pertencentes à base de dados criada para a elaboração desta análise.

Análise qualitativa

A recolha de dados é uma tarefa de enorme importância na análise. A este propósito é relevante afirmar que os dados podem ser primários (se forem pesquisados pela primeira vez e recolhidos diretamente da fonte) ou secundários (se já existem e/ou estão publicados). Perante a revisão de literatura já realizada, é possível constatar que alguns autores optam por dados primários (Hasan *et al.*, 2017; Ray & Ray, 2010), enquanto outros usam dados secundários com enfoque em casos de estudo já realizados (Gebauer *et al.*, 2017; Karnani, 2005; Schuster & Holtbrugge, 2012). Existem ainda autores que optam pelos dois tipos de dados (Neuland & Hough, 2010). Para analisar os dados dos diversos estudos de caso recolhidos,

o procedimento foi a análise documental. Bardin (2011) define a análise documental como um conjunto de operações que visam representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da representação original. Esta tarefa é feita por intermédio de procedimentos de transformação. Através da análise documental é possível, por exemplo: (i) passar de um documento com dados primários para um documento com dados secundários; (ii) categorizar elementos chave com base em documentos cuja informação está disponível, mas que, por determinadas razões, foi apresentada de forma diferente.

Na análise qualitativa apenas serão utilizados dados secundários. A recolha de informação incidirá sobre estudos de casos presentes na base de dados criada para esta investigação.

Segundo Schuster e Holtbrugge (2012), a análise de múltiplos estudos de casos permite concluir sobre diferenças ou semelhanças relativas aos diferentes casos e, assim, criar uma análise generalizada. Lembra-se que o objetivo é estudar a inovação nas MNC no contexto de mercado BOP, sem restringir essa análise a um determinado sector de atividade ou país e, por isso, a escolha de análise de múltiplos estudos de casos parece a mais correta.

Os estudos de caso que serviram de base para a investigação foram pesquisados nos motores de busca disponíveis nas bases de dados bibliográficas da FEP, tal como Scopus e WoS. Uma amostra com grande variedade de casos permitirá uma análise mais rica e mais próxima da realidade. Por esse facto, além das informações recolhidas diretamente dos estudos de caso encontrados, foram também reunidas informações sobre outros estudos de caso mencionados pelos autores mas que não estavam formalmente apresentados.

Foram recolhidos diversos dados tais como: (i) informações sobre o sector em que a MNC atua; (ii) tipo de produto ou serviço prestados pela MNC; (iii) o país onde a inovação em causa foi implementada; (iv) o problema que despoletou o uso da inovação no contexto em causa; (v) o tipo de inovação a ser estudada; (vi) descrição da inovação e como ela foi implementada.

Pretendeu-se com isto reunir material suficiente para poder responder à questão de investigação apresentada. Depois da recolha dos dados, demos início à fase de exploração e ao seu tratamento dos e apresentamos os respetivos resultados no capítulo 4.2.

4. Análise da base de dados: resultados da bibliometria e análise qualitativa

Como acima mencionado, as plataformas utilizadas para a criação da base de dados desta dissertação foram os motores de busca Scopus e WoS. Efetuou-se o mesmo método de pesquisa em ambos os motores de busca tendo como objetivo a recolha de dados homogeneizados. Em ambos os motores foram utilizadas quatro combinações de palavras chave: (i) – “*bottom of the pyramid*”, “*innovation*” e “*Multinational*”; (ii) “*bottom of the pyramid*”, “*innovation*” e “*Company*”; (iii) “*bottom of the pyramid*”, “*innovation*” e “*Enterprise*”; (iv) “*bottom of the pyramid*”, “*innovation*” e “*Firm*”. Estas combinações foram pesquisadas tendo em consideração três campos: “*Article title*”, “*Abstract*” e “*Keywords*”. A construção destas quatro combinações surge no sentido de não restringir a pesquisa relativamente à palavra “*Multinational*”, e assim, conseguir abranger um maior número de documentos.

Numa primeira fase foram efetuadas quatro pesquisas, em cada um dos motores mencionados, utilizando uma das quatro combinações para cada pesquisa. Encontrou-se, no total das quatro pesquisas, 79 documentos provenientes da Scopus e 59 da WoS.

Através dessa pesquisa, extraímos para Excel a seguinte informação sobre cada documento: o(s) nome(s) do(s) autor(es), o título do documento, o ano de publicação, a fonte (WoS ou Scopus), o resumo, a área científica a que pertencem e o tipo de documento (livro, artigo, etc.). Foi adicionalmente registada a data de acesso aos mesmos.

A seguinte tarefa consistiu em excluir, para cada motor, os documentos repetidos. No final, registámos 53 documentos na Scopus e 39 na WoS.

Depois, juntámos os documentos dos dois motores de busca para termos uma só base de dados de suporte à análise. Assim, eliminámos novamente os registos repetidos, obtendo um total de 74 documentos que compõem a nossa base de dados.

Neste capítulo mostramos os resultados da investigação utilizando a base de dados criada. No primeiro subcapítulo são apresentados os resultados obtidos a partir da análise de bibliometria, enquanto o segundo subcapítulo se debruça exclusivamente sobre os resultados conseguidos através da análise qualitativa. Embora as duas análises derivem da mesma base de dados constituída pelos mesmos documentos, o tipo de informação extraída foi diferente o que permitiu análises distintas.

4.1 Bibliometria: análise quantitativa da literatura

Na análise de bibliometria foram formados três grupos de documentos. O primeiro grupo foi formado pelos documentos encontrados nos motores de busca Scopus e WoS utilizando a palavra BOP, o segundo usando as palavras BOP e inovação e o terceiro, que corresponde à base de dados, pesquisando por BOP, Inovação e MNC. O grupo com o menor número de documentos e menor amplitude relativa aos anos de publicação foi o terceiro, sendo o documento mais antigo dentro deste grupo referente ao ano de 2005. Para permitir uma melhor comparação e análise entre os três grupos, optou-se por restringir o espaço temporal de análise entre 2005 e 2017 também aos outros dois grupos.

Nas subsecções seguintes é apresentada a análise de bibliometria detalhada dos documentos pertencentes à base de dados.

Evolução dos documentos sobre BOP & Inovação

Recorde-se que Prahalad (2006) enfatizava a importância da inovação nos mercados BOP. O autor defendia que esta grande fração da população não deveria ser ignorada; pelo contrário, devia ser vista como um mercado com grandes potencialidades. O contributo de Prahalad parece ter sido bem acolhido por outros investigadores que demonstram interesse crescente por estes temas. Em termos absolutos, quer os documentos relacionados com os BOP, quer aqueles relacionados com BOP e Inovação aumentam gradualmente ao longo do tempo. Em termos relativos, a percentagem de documentos relacionados com a inovação nos BOP comparativamente aos documentos sobre BOP cresce ligeiramente ao longo dos anos, como demonstra a linha linear, com ténue inclinação positiva, na figura 1.

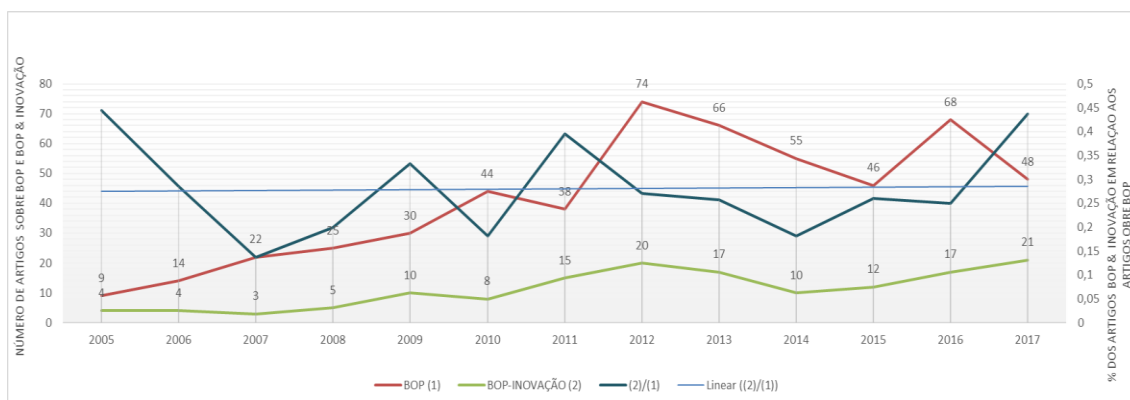


Figura 1 - Evolução dos documentos sobre BOP & Inovação no total dos documentos sobre BOP, 2005-2017

Foram obtidos 539 documentos usando a palavra-chave BOP e 146 documentos usando a combinação BOP e inovação. Cerca de 27% dos documentos sobre BOP também se debruçam sobre inovação, no referido espaço temporal, fazendo parecer que o tema da inovação tem um papel importante no que toca ao tema BOP. De salientar que, durante o período em análise, a maior % percentagem de documentos que exploram BOP & Inovação no total de documentos sobre os BOP foi de 44% em 2017.

Evolução dos documentos sobre BOP, Inovação e as MNC

Como foi referido anteriormente, os 74 documentos que compõem a base de dados para a nossa investigação têm anos de publicação que variam entre 2005 e 2017. A Figura 2 permite-nos observar a dispersão temporal dos documentos extraídos. O ano de 2007 apresenta-se como o ano que menos contribui com documentos para a base de dados, registrando apenas 1 documento. No entanto, a partir daí o número de documentos aumentou gradualmente até atingir o pico em 2012 (contribuindo com 11 documentos). Nos anos seguintes verifica-se uma diminuição até 2015, sendo que em 2016 e 2017 registou-se, novamente, um aumento do número de documentos. O crescimento verificado nos últimos dois anos poderá ser um indicador de que o tema possa vir a ser explorado por mais autores num futuro próximo.

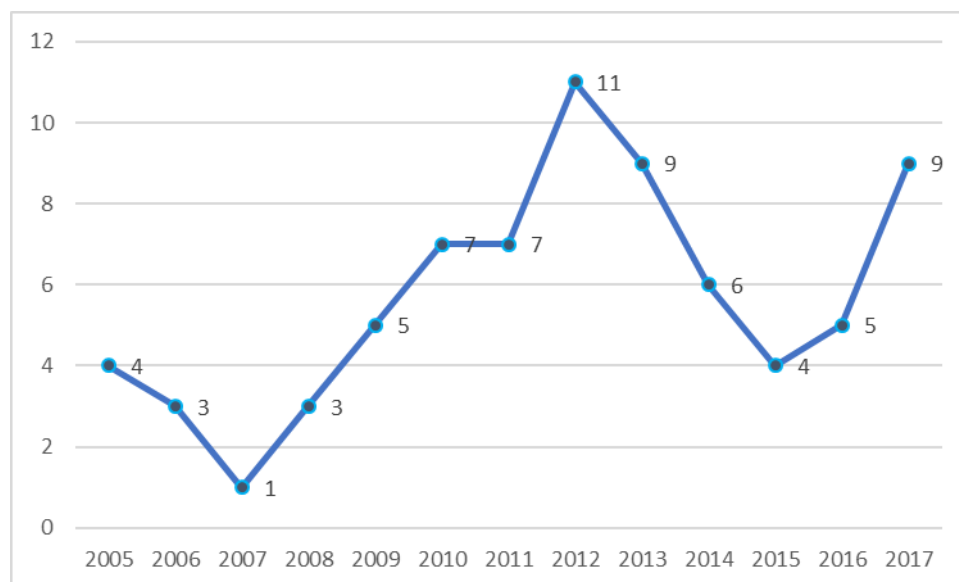


Figura 2 – Evolução temporal do número absoluto de documentos sobre BOP & inovação & MNC, 2005-2017

Entre 2005 e 2017, o número total de documentos encontrados sobre BOP, Inovação e MNC têm um peso de 51% no que diz respeito ao número total dos documentos sobre BOP e Inovação, e de apenas 14% relativamente aos documentos sobre os BOP. Sendo que metade dos documentos encontrados sobre BOP e Inovação também se debruçavam sobre as MNC, esta evidência reforça a pertinência do estudo da inovação particularizando o caso das MNC. Na Figura 3 pode ver-se a dispersão dos documentos encontrados por temas, ao longo do tempo.

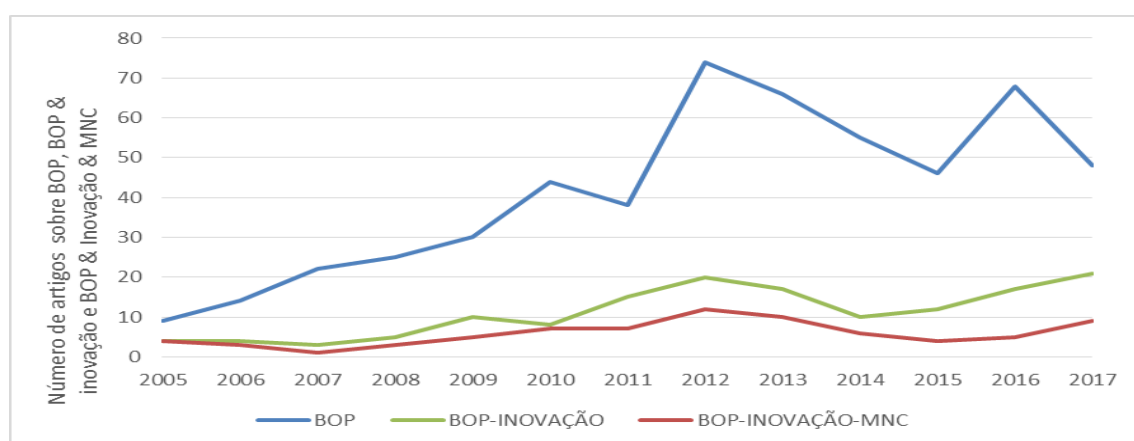


Figura 3 - Evolução do número absoluto de documentos sobre BOP, BOP & Inovação e BOP & Inovação & MNC, 2005-2017

Existindo vários tipos de documentos selecionados, conseguimos agrupar os 74 documentos em 6 categorias (ver Figura 4): “*Article*”, “*Conference Paper*”, “*Review*”, “*Book Chapter*”, “*Book*”, “*Editorial*”. Tal como mostra a Figura 4, o “*Article*” é o tipo de documento predominante, com um peso expressivo de 62%, equivalente a 46 documentos. Os documentos do tipo “*Conference Paper*” registam o segundo maior peso (20%), no entanto bastante abaixo do primeiro.

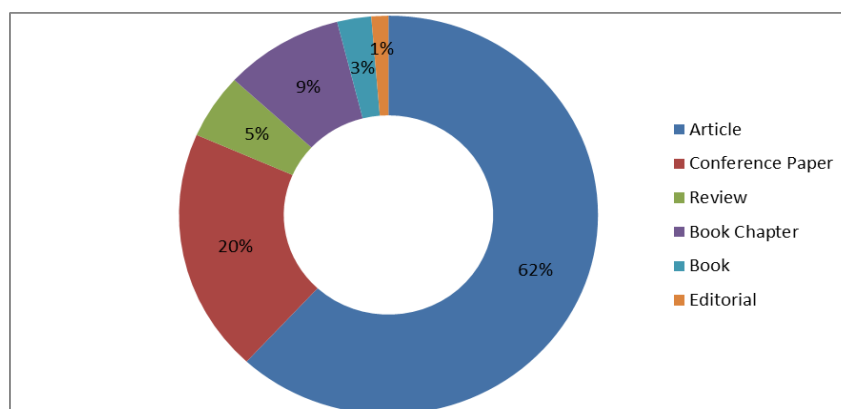


Figura 4 – Classificação por tipo de documento, 2005-2017 (%)

Uma outra análise importante consiste em perceber quais são as áreas científicas que mais contribuem para as publicações no tema. De acordo com os dados extraídos, pudemos elaborar o seguinte gráfico (ver Figura 5).

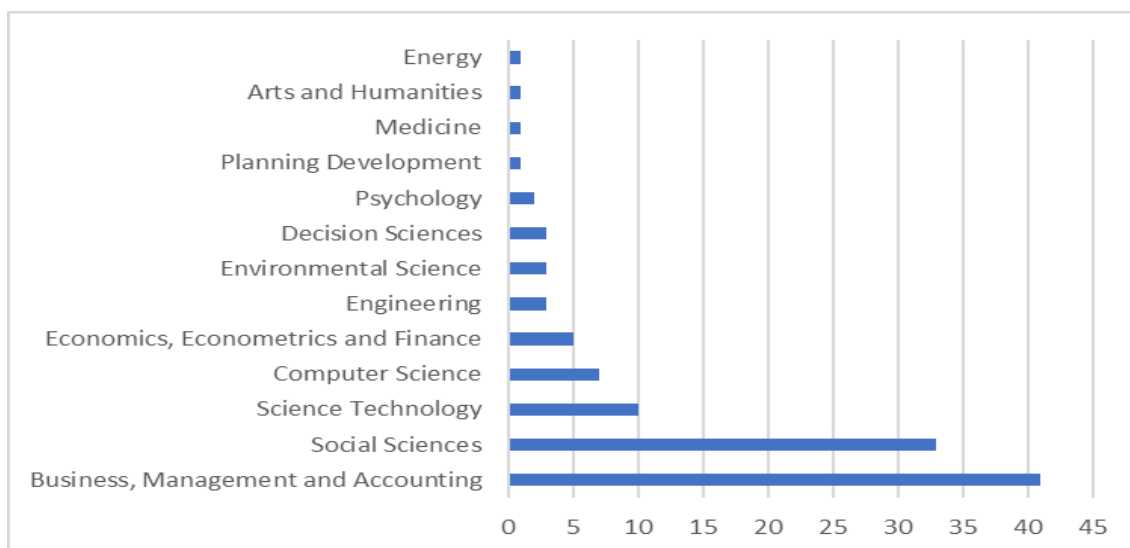


Figura 5 - Número de documentos por áreas científicas dos documentos sobre BOP & Inovação & MNC, 2005-2017

As áreas que mais se distinguem são a “*Business, Management and Accounting*”, estando presente em mais de metade dos documentos da base de dados, e “*Social Sciences*”, com um peso de 45%.

Tal como foi referido, a literatura focada nos BOP propõe que as empresas participem neste mercado, apesar de corresponder à população mais pobre. De facto, muitos documentos assentam em novas sugestões de modelo de negócio direccionado para este tipo de mercados. Isto pode justificar o porquê da maioria dos documentos ser sobre “*Business, Management and Accounting*”. Por outro lado, o conceito BOP arrasta consigo outro conceito, o de pobreza. Este tema é muitas vezes abordado, o que poderá justificar, de certa forma, o elevado número de documentos sobre a área das ciências sociais. Em terceiro e quarto lugares aparecem as áreas de “*Science Technology*” e “*Computer Science*”, o que resulta de alguns documentos se debruçarem sobre as Tecnologias de Informação e Comunicação.

Genericamente, para além dos temas que serviram de base de pesquisa como BOP, inovação e MNC, há outros temas abordados e investigados nestes documentos. Relativamente à área da inovação surgem temas como sistemas de inovação, inovações frugais e as “*reverse innovation*”, ou seja, aquelas inovações que têm origem nos países mais pobres e que

depois são aproveitadas nos países mais ricos/desenvolvidos. Outro tema também abordado e que merece destaque é o “*Corporate Social Responsibility*”, que juntamente com o tema da sustentabilidade é debatido em muitos documentos.

Principais autores e qualidade dos documentos

Os documentos científicos possuem um papel preponderante na difusão do conhecimento. A análise da qualidade da nossa base de dados, composta por 74 documentos, tem uma enorme importância no processo de investigação a ser feito e nas respetivas conclusões. Para Alves (1992) a má qualidade da literatura utilizada poderá ter influência negativa na interpretação dos resultados. De facto, quanto maior a qualidade dos documentos selecionados, mais fidedigna e real será a investigação. Cada documento selecionado, apesar de derivar de apenas duas fontes distintas (WoS e Scopus), possui “qualidades” diferentes. Será relevante apurar a qualidade destes documentos.

O Centro de Estudos e Formação Avançada de Gestão e Economia (CEFAGE) da Universidade de Évora elaborou em 2015 um *ranking* dos melhores *journals* internacionais nas áreas de Economia e Gestão. Esse *ranking* está dividido nas seguintes classes: **AAA** – *Top general Economics or Management journal*; **AA** – *Top field journal or excellent general Economics or Management journal*; **A** – *Excellent field journal or very good general Economics or Management journal*; **B** – *Very good international peer-review journal*; **C** – *Good international peer-review journal* e **D** – *Other well-known international peer-review journal*.

Ao todo verificamos que 16 dos 74 documentos estão presentes em *journals* deste *ranking*, ou seja, 21%. Através da Figura 6, podemos verificar os pesos relativos dos documentos por classes do *ranking* de *Journals*. A sigla **ND** diz respeito à % de documentos que não estavam presentes em nenhum dos *journals* do *ranking* da CEFAGE. De notar que dos *journals* presentes no *ranking* a grande maioria pertence à categoria B.

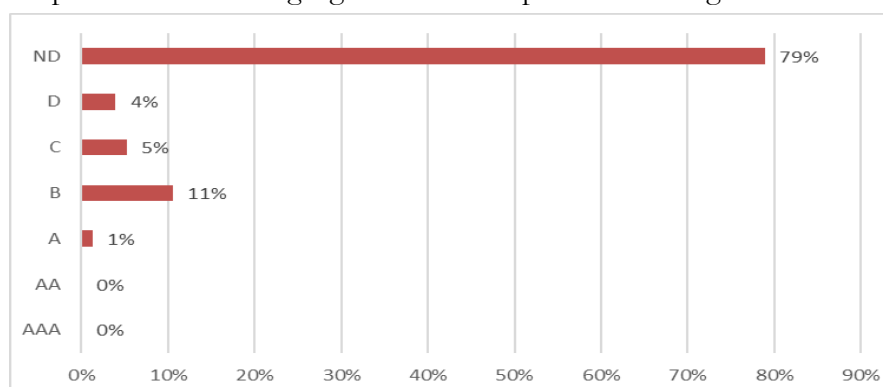


Figura 6 - Documentos por classes de ranking de journals dos documentos sobre BOP & Inovação & MNC, 2005-2017 (%)

Na tabela 1 podemos observar os *journals* com mais publicações. O *journal* com mais peso é o *Journal of Product Innovation Management*, com 3 documentos publicados. Existem ainda mais três; *Greener Management Internacional journal*, *Procedia – Social Behavioral Sciences*, *Technological Forecasting and Social Changes*; com 2 documentos cada.

JOURNAL	Nrº	CLASSE
<i>Journal of Product Innovation Management</i>	3	B
<i>Greener Management Internacional journal</i>	2	B
<i>Procedia – Social Behavioral Sciences</i>	2	ND
<i>Technological Forecasting and Social Changes</i>	2	ND

Tabela 1 - Contabilização e classe dos Journals mais representativos dos documentos sobre BOP & Inovação & MNC, 2005-2017

Por fim, nos documentos da base de dados estão envolvidos 128 autores. Um dos que mais se destaca é Prahalad, com 2 documentos. Este resultado vai ao encontro com o esperado, visto este ser o autor pioneiro na conceptualização do conceito de BOP. O autor indiano terá sido o grande impulsionador do aumento da investigação sobre os BOP. Adicionalmente, aparecem mais 8 autores com o mesmo número de documentos, sendo que 116 participam apenas num único. Os dados anteriores podem ser visualizados através da observação das tabelas 2 e 3.

TOP AUTORES	Nº registos
Prahalad C.K.	2
Machado C.	2
Oliveira M.	2
Pansera M.	2
Rivera-Santos M.	2
Rufin C.	2
Ulset S.	2
Viswanathan M.	2

Tabela 2 - Top autores dos documentos sobre BOP & Inovação & MNC, 2005-2017

Nº de Registos	Nº Autores
2 Publicações	8
1 Publicação	120
TOTAL	128

Tabela 3 - Distribuição dos autores por número de publicações, 2005-2017

Análise da metodologia usada nos documentos da base de dados

Foi também analisado o tipo de metodologia utilizada nos documentos extraídos. Para isso, com base no trabalho de Nagarajan, Teixeira, e Silva (2017), categorizamos os documentos em 5 diferentes classes: 1) Formal; 2) Apreciativo; 3) Formal+Empírico; 4) Apreciativo+Empírico e 5) Revisão de literatura.

Nelson e Winter (1982) debruçam-se sobre a conceptualização de “formal” e “apreciativo”. O contributo dos autores permite-nos classificar documentos como “apreciativos” quando incluem críticas, juízos de valor, apreciações (“*appraisals*”) e argumentos teóricos. Por outro lado, os documentos caracterizados como “formais” contêm modelos matemáticos ou são baseados em análises lógicas ou analíticas. Se este tipo de documentos também contiver análise de dados através dos modelos mencionados, categorizamo-los como “Formais+Empíricos”. Quando os documentos do tipo “apreciativo” e tiverem análise empírica, designamo-los por “Apreciativos+Empíricos”. Por fim, caso os documentos apenas reflitam uma análise da literatura publicada previamente sobre o tema, designamo-los por “Revisão de Literatura”.

Apenas foi possível classificar quanto à metodologia 56 documentos, isto porque 4 documentos estavam escritos em mandarim e para 14 não foi conseguido o acesso, tornando impossível a sua análise (ver Figuras 7 e 8).

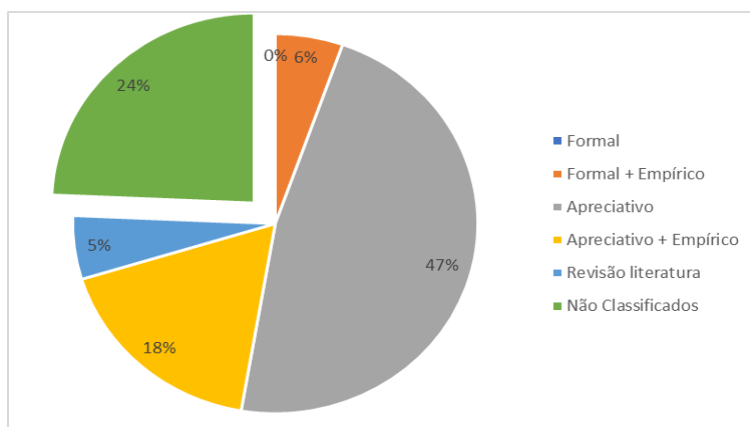


Figura 7 - Classificação metodológica dos documentos sobre BOP & Inovação & MNC, 2005-2017

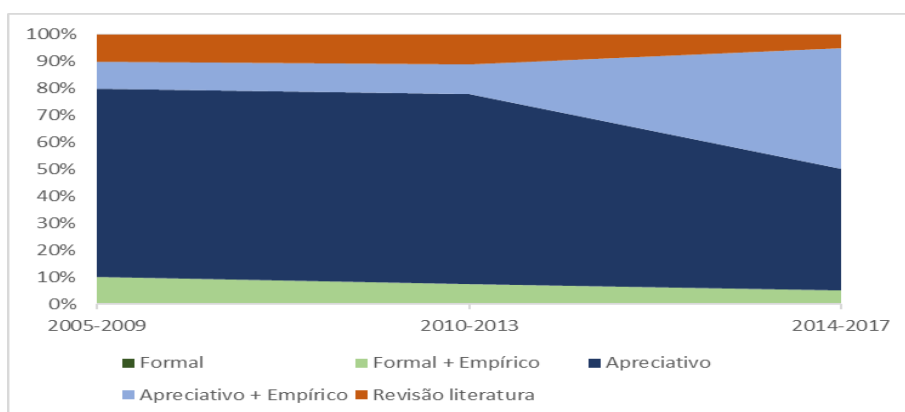


Figura 8 - Evolução da distribuição dos documentos sobre BOP & Inovação & MNC por tipo de metodologia, excluindo os não classificados, 2005-2017

Para o período analisado, observa-se que quase metade dos documentos era do tipo “Apreciativo”. Através da Figura 7 verificamos que 24% dos documentos não foram classificados quanto à metodologia. Em terceiro lugar, aparece o tipo “Apreciativo + Empírico” registando um valor de 18%. De seguida, as metodologias “Formal + Empírico” e “Revisão de literatura” surgem com um peso semelhante, com 5% e 6 % respetivamente. Por fim, de assinalar que não foi encontrado qualquer documento do tipo “Formal”.

Excluindo todos os documentos que não foi possível classificar quanto à metodologia, é perfeitamente visível, através da Figura 8, que a grande parte dos documentos aparece sobre o registo “Apreciativo”, no entanto é notório o seu decréscimo nos anos mais recentes (2014-2017). No primeiro período (2005-2009), o peso dos documentos “Apreciativo”

era de 77%, tendo sofrido um decréscimo ligeiro de 1pp no período seguinte (2010-2013). Apesar disso, a maior descida verifica-se no último período (2014-2017). Essa descida foi mais acentuada, passando para um peso de 41% do total de documentos classificados. Este decréscimo deve-se ao aumento dos documentos categorizados como “Apreciativo + Empírico” que, em sentido inverso, registou um aumento do número de documentos, passando de um peso de 12% no período 2010-2013 para um peso de 41% (idêntico ao da categoria “Apreciativa”) no último período (2014-2017).

Analisando conjuntamente a área científica e a metodologia utilizada, constatamos, pela observação da Figura 9, que o método apreciativo é o mais utilizado no top 5 das principais áreas científicas. Não seria de esperar outro resultado sabendo da enorme expressividade que o método apreciativo tem no cômputo geral dos documentos pesquisados. Porém, surge em seguida uma forte presença do método “Apreciativo + Empírico” nas diferentes áreas científicas, com presença crescente, como mencionado.

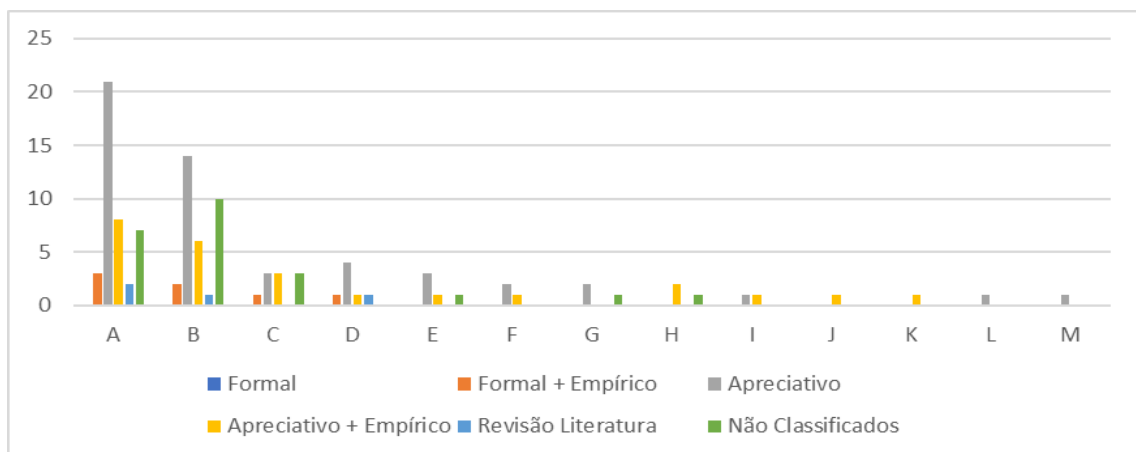


Figura 9 - Documentos publicados sobre BOP & Inovação & MNC por metodologia e área científica, 2005-2017

Legenda: **A** - Business, Management and Accounting; **B** - Social Sciences; **C** - Science Technology; **D** - Computer Science; **E** - Economics, Econometrics and Finance; **F** – Engineering; **G** - Environmental Science; **H** - Decision Sciences; **I** – Psychology; **J** - Planning Development; **K**- Medicine; **L** - Arts and Humanities e **M** – Energy

4.2- Análise qualitativa

Pegando na base de dados, o primeiro passo foi construir uma tabela em Excel onde, para cada documento, foram retiradas as principais questões de investigação e os principais resultados, representada na Tabela A1, em anexo. Este primeiro exercício permitiu selecionar os que poderiam ser úteis para a análise pretendida e afastar aqueles cuja informação era prescindível. A tarefa seguinte consistiu em extrair a informação necessária a esta investigação dos documentos previamente selecionados. Depois de recolhida, juntamos toda a informação e construímos a tabela 4. Nessa tabela estão representados os estudos de caso recolhidos diretamente da base de dados, lembrando que nela também se incluíram estudos de caso mencionados pelos autores que não estavam formalmente apresentados.

Os tipos de inovação e principais características da inovação das MNC em contexto BOP

Através de uma análise cuidada dos casos relativos à inovação das MNC nos BOP, conseguimos extrair da base de dados importantes resultados. Ao todo recolhemos informação relativa a 11 MNC que operam nos mercados BOP e que implementaram diversas inovações. Como referido os resultados encontram-se sumarizados na tabela 4. Recordamos que uma das questões principais levantadas nesta dissertação é perceber que tipo de inovações as MNC aplicam nos BOP e perceber como o fazem. Para colmatar esta lacuna de informação, optamos por analisar e classificar as inovações de acordo com a taxionomia proposta pela OCDE (1997), exposta no capítulo da revisão da literatura, mais concretamente no subcapítulo 2.3. Para cada caso detetou-se a inovação subjacente e procedeu-se à sua classificação em inovação produto, inovação processo, inovação organizacional ou inovação de marketing.

Os resultados mostram que a inovação produto e inovação processo apresentam o mesmo peso nos casos estudados (5/13), sendo que a inovação ao nível do marketing apresenta um peso inferior (3/13), não tendo sido encontrado qualquer exemplo de inovação organizacional.

Os casos debruçam-se sobre países em desenvolvimento com o especial destaque da Índia. Analisamos um leque distinto de produtos e serviços, desde os mais essenciais como o acesso a água potável, a energia elétrica, a produtos de higiene e a dispositivos mé-

dicos, bem como os mais “supérfluos”, tal como carros, máquinas fotográficas, acesso a crédito, *etc.*

Independentemente do tipo de inovação analisado, todas as formas de inovação desenvolvem-se pela tentativa de ultrapassar barreiras e problemas provocados pela pobreza extrema existente. Efetivamente, as próprias características da população, como elevados níveis de iliteracia e o fraco poder de compra, aparecem como fatores propícios ao aparecimento de inovações por parte das MNC. Tal como postula Gebauer *et al.* (2017), a inovação tende a aparecer quando surgem obstáculos e constrangimentos que as empresas necessitam de contornar. Nesse sentido as características da população mencionadas abrem caminho a novas inovações. Pelo mesmo motivo, dada as condições das infraestruturas destes países revelarem-se muito débeis, como vias de transporte com más condições e escassez de água potável e energia elétrica, as MNC olham para a inovação como uma ferramenta útil para ultrapassar os problemas inerentes aos mercados BOP e assim poderem atuar aí.

As **inovações ao nível do produto** revelam a necessidade das MNC em reformular e reorientar novos produtos. Esse tipo de inovações não são radicais, baseando-se em produtos que já existem mas que por diversos motivos necessitam de ser alterados ou modificados para serem aceites nestes mercados. A interação entre as MNC e os locais revela-se de extrema importância na conceção destes novos produtos ou serviços. O estudo pormenorizado dos clientes e a cooperação deles no processo inovativo é muito importante. As atividades de campo são essenciais para este tipo de inovação.

Noutra perspetiva, já existem produtos e serviços que satisfazem as necessidades dos mais carenciados, embora apresentem determinadas características que impedem o seu consumo no mercado BOP. Neste contexto, as **inovações ao nível do processo** de produção de produtos ou prestação de serviços surgem como uma oportunidade das MNC entrarem neste mercado. O grande entrave nestas situações é o preço inacessível para a maioria das pessoas, sendo necessárias novas formas de produzir produtos ou prestar serviços que permitam torná-los mais funcionais e, ao mesmo tempo, apresentar vantagens ao nível do custo. O preço é, inevitavelmente, o fator mais importante no momento de compra, dada a extrema sensibilidade dos consumidores BOP ao preço.

As **inovações ao nível do marketing**, ou seja, de novas formas como as empresas colocam os seus produtos no mercado, apresentam uma nova forma de venda, que consiste na oferta dos seus produtos em pacotes individuais.

A análise dos casos mencionados na Tabela 4 permite-nos extrair três abordagens que caracterizam a forma como as MNC inovam. Os três padrões encontrados são: a) conversão dos produtos em serviços; b) “*stripped down products*”; c) lógica do consumo unitário.

O primeiro padrão justifica-se na medida em que a população deseja adquirir determinados bens, no entanto, dado o baixo poder de compra, não é economicamente possível fazê-lo. Nestas circunstâncias, muitas empresas optam por ceder temporariamente esse bem, a um preço inferior, possibilitando ao cliente o seu uso, embora o faça temporariamente. Aqui o produto, que originalmente seria destinado à venda, passa a ser comercializado como um serviço. A Hewlett – Packard aplica esta estratégia inovadora, cedendo temporariamente máquinas fotográficas para os consumidores BOP utilizarem em dias festivos como batizados e casamentos. Esta nova abordagem permite a estes novos consumidores poderem usufruir deste produto sem ter que gastar um montante proibitivo dadas as suas restrições financeiras.

A abordagem “*stripped down*” vai em conta à simplificação total do produto em causa. Nesta abordagem, as MNC recriam produtos “despindo-os” de tudo aquilo que pode ser dispensável, permanecendo apenas o essencial para o cliente poder utilizá-lo com eficácia. Esta forma de inovar permite reduzir drasticamente o custo de produção e, por conseguinte, o preço de venda, tornando o produto acessível para os consumidores mais pobres. O exemplo mais conhecido é a criação do carro mais barato do mundo produzido e criado pela Tata Group.

A venda em quantidade é uma estratégia utilizada para atrair mais consumidores. Quanto maior for a quantidade comprada menor é o preço médio a pagar por cada unidade de produto adquirido. No entanto, as MNC recorreram a uma lógica antagónica a esta. A restrição orçamental dos clientes mais pobres entra novamente na estratégia das MNC para os captar. Neste sentido, estas optam por vender os seus produtos apenas à unidade, estando aqui a terceira forma típica de abordagem. Isto permite a redução absoluta do preço, dando a oportunidade para o cliente BOP o poder adquirir, apesar de, em termos relativos, esse produto ser vendido a um preço mais elevado. Esta forma inovadora foi seguida pela subsidiária da Unilever na Índia, permitindo aos consumidores BOP comprar saquetas de shampoo em doses individuais.

Verifica-se que as inovações nos mercados BOP não necessitam de alta tecnologia nem da criação de produtos disruptivos e radicais. Grandes montantes aplicados em I&D não parecem ser necessários para as grandes MNC entrarem e operarem neste mercado. O

cenário mais comum é o da absoluta simplificação do produto ou serviço com intuito de ser eficaz, ou seja, resolver de imediato a necessidade do cliente. Mantendo sempre em atenção a sensibilidade elevadíssima deste tipo de consumidores ao preço.

Estratégias encontradas

Ao longo da análise efetuada conseguimos observar um conjunto de estratégias/atividades, relacionadas com a inovação, mas não só, que permitem um melhor acesso das MNC aos mercados BOP. Abaixo são descritas algumas estratégias, separadas em dois grupos. No primeiro são expostas estratégias ao nível da organização e no segundo grupo estratégias diretamente relacionadas com as características dos produtos e serviços

Organização

Em primeiro lugar, a mentalidade dos líderes destas grandes empresas é vista como um fator importante no desempenho da mesma nos mercados BOP. De acordo com a análise efetuada, os CEOs têm de ter um distanciamento dos pressupostos dos modelos de negócio e inovações dos países desenvolvidos. As características particulares dos mercados BOP necessitam de CEOs com uma postura mais propensa ao risco e sem pressupostos previamente estabelecidos.

Uma forma de minimizar o risco próprio deste mercado é introduzir em todos os processos da empresa - produção, distribuição e investigação - pessoas naturais desse país/região. Eles possuem o conhecimento necessário para transmitir as verdadeiras necessidades deste mercado e assim ajudar a tomar decisões acertadas.

Uma outra atividade recomendada para a penetração neste tipo de mercado é a criação de parcerias. Muitas MNC começam por criar projetos e parcerias com os governos locais ou com ONG por forma a ambientarem-se a um novo contexto.

Estratégias ao nível do produto/serviços

Para a penetração eficaz das MNC nos mercados BOP, estas têm de garantir, através de estratégias inovadoras, determinadas características aos seus produtos e serviços. Essas características apresentam-se em quatro dimensões.

A primeira dimensão refere-se à **acessibilidade via preço** do produto ou serviço prestado. O baixo nível de rendimentos é, sem dúvida, o maior obstáculo enfrentado pelas

MNC nos mercados BOP. Dada a extrema sensibilidade ao preço deste mercado, as MNC têm de garantir que o preço dos seus produtos ou serviços se adequam aos rendimentos da população BOP. O caso da Procter & Gamble espelha a necessidade que a empresa teve em reconfigurar um dos seus produtos de forma a permitir uma mais acessibilidade via preço dos consumidores. A inovação consistiu em desenvolver uma nova fórmula química de forma a apresentar dois produtos num só, tornando o produto economicamente mais acessível. É, de acordo com a nossa análise, a dimensão mais importante.

O segundo desafio que as MNC enfrentam é o da **aceitabilidade** dos seus produtos e serviços. Por razões culturais, políticas ou religiosas os produtos/serviços desenvolvidos pelas MNC nos países desenvolvidos podem não ser os mais adequados. Nesse sentido, estas têm de assegurar que os seus produtos estão perfeitamente alinhados com as características sociais da população BOP. Nesta situação emerge a extrema necessidade, já mencionada, em incluir nas operações das empresas trabalhadores locais.

Em terceiro, as MNC têm de **garantir a disponibilidade** dos seus produtos aos seus consumidores. Enquanto nos países desenvolvidos existem cadeias de distribuição sólidas, nos BOP isso já não acontece. As más condições das estradas são um entrave à distribuição dos produtos. Desta forma, têm de assegurar que o produto chega efetivamente, em boas condições, aos consumidores.

Por fim, as MNC devem garantir que a população BOP tem **conhecimento dos seus produtos** e sabe usá-los. Nesse sentido a simplificação do produto parece ser uma forma de permitir o uso por parte de uma população que regista elevadas taxas de iliteracia. A General Electric seguiu esta estratégia desenvolvendo um cardiograma cuja leitura dos dados pode ser feita por pessoal não especializado. Assim, foi ultrapassado o problema da interpretação dos resultados obtidos por um cardiograma convencional cuja leitura dificultaria o seu uso.

Multinacional	País	Setor/ Produto	Principal problema / barreira	Tipo de inovação	Principais atributos da inovação	Autor (ano)
Husk Power System	Índia	Energia	Preço elevado	inovação processo	Nova forma de produzir energia elétrica mais barata através de casca de arroz	Agnihotri, A. (2017)
GE - General Eletric	Não especificado	Aparelho médico	Dificuldade em utlizar e analisar dados dum cardiograma convencional	inovação produto	Cardiograma portátil de uso não exclusivo a especialistas na área	Agnihotri, A. (2017)
HP - Hewlett - Packard	Não especificado	Dispositivos Fotográficos	Preço elevado	Inovação Marketing	Tornar um produto num serviço	Agnihotri, A. (2017)
Godrej	Índia	Refrigeradores	Preço elevado, consumo de energia elevada dos produtos existentes e mobilidade.	Inovação processo	Concepção de um produto com dimensões inferiores, leve e com uma nova tecnologia permitindo diminuir o consumo de energia.	Kuo, A (2017)
Citibank	Índia	Banca	Iliteracia dos clientes	Inovação produto	Desenvolvimento de um sistema de reconhecimento biométrico	Rabino, S. (2015)
SRAM Corpotation	Zâmbia	Bicicletas	Ruas e infraestruturas inadequadas para o uso de bicicletas	Inovação produto	Desenvolvimento de um nova bicicleta adaptada às más condições das vias de transporte	Rabino, S. (2015)
Vodafone / Nedbank	África do Sul	Telecomunicações	Dificuldade em efetuar pagamentos e tranferências	Inovação produto	Novo processo de transferências através de sistema de mensagens via e-mail, sem necessidade de conta bancária	Foster, C., & Heeks, R. (2013)
PG - Procter & Gamble	México	Limpeza	Preço elevado	Inovação produto	Desenvolvimento de uma nova fórmula que permitiu juntar num só produto as características de dois	Oodith, P., & Parumasur, B. S. (2014)
Hindustan Unilever Limited	Índia	Alimentação	Défice de iodonização da população	Inovação processo	Novo processo de desenvolvimento de produção de sal evitando perdas de iodo	Oodith, P., & Parumasur, B. S. (2014)
TATA Group	Índia	Automóvel	Preço elevado	Inovação processo	Simplificação do produto	Pervez, T., Maritz, A., & De Waal, A. (2013)
Grammen Bank	Bangladesh	Banca	Dificuldade acesso ao crédito	Inovação Marketing	Nova forma de aumentar garatias num empréstimo	Pervez, T., Maritz, A., & De Waal, A. (2013)
Hindustan Unilever Limited	Índia	Higiéne	Preço elevado	Inovação Marketing	Venda avulsa	Beers, C., Knorringa, P., & Leliveld, A. (2012)
TATA Group	Índia	Alimentação	Acesso água potável	inovação processo	Desenvolvimento de um purificador mais eficiente	Tiwari, R., & Herstatt, C. (2012)

Tabela 4 - Casos de estudo analisados: principais resultados

5- Conclusão

A procura dos mercados BOP pelas MNC tem vindo a crescer, tendo já sido verificadas mobilizações neste sentido (Boradkar & Kulkarni, 2010). Estas empresas olham para os mercados BOP como forma de “fugir” dos mercados estagnados dos países desenvolvidos e agarrar a oportunidade de servir os mercados BOP. Nestes mercados o crescimento populacional é muito significativo, característica que acentua mais a vontade que as MNC têm em explorá-los (Singh & Kathuria, 2017). No entanto, a entrada nestes mercados não é fácil devido às suas características, como más vias de transporte e comunicação bem como o fraco poder de compra dos consumidores. A inovação surge neste contexto como ferramenta utilizada pelas MNC para ultrapassar os entraves e garantir o acesso aos mercados BOP (Gabeur *et al*, 2017).

Segundo Prahalad (2012) os produtos, serviços e modelos de negócio das MNC não funcionam num contexto BOP, necessitando de ser readaptados. Nesse sentido, esta dissertação explorou o tema da inovação das MNC junto dos mercados BOP. Assim, o objetivo principal deste trabalho era o de analisar que tipos de inovações ocorrem nestes mercados e perceber como as MNC conseguem inovar neste contexto particular.

Nesta dissertação foram usados dois tipos de metodologias: análise de bibliometria e análise qualitativa. O tema BOP é recente, por isso decidimos começar por uma análise de bibliometria para aferirmos em termos quantitativos a evolução da produção científica no campo de investigação da presente dissertação. Depois, optámos por recorrer a uma análise qualitativa para responder às questões levantadas.

Os resultados da análise de bibliometria permitem concluir que o tema se encontra pouco aprofundado a nível científico. O número escasso de publicações parece demonstrar a fraca importância dada por este tema pelos investigadores. Para além da quantidade, esta análise permitiu concluir sobre a qualidade dos estudos publicados e os resultados demonstram que poucos destes foram publicados em *journals* conceituados. Cerca de 79% dos documentos estão publicados em revistas que não têm classificação no *ranking* selecionado para a análise. Ainda, foi possível constatar que, num total de 128 autores, apenas 8 produziram pelo menos duas vezes documentos relacionados com este tema. Assim, estes resultados permitem concluir que a investigação sobre este tema ainda se encontra pouco desenvolvida.

Apesar disso, observámos que cerca de 27 % dos documentos sobre os BOP abordam o tema da inovação, revelando que na temática BOP a inovação assume um peso importante.

Os resultados da análise qualitativa permitiram analisar os tipos de inovações realizadas pelas MNC nos mercados BOP e perceber como estas empresas inovam. Os tipos de inovação com maior peso identificados foram as inovações ao nível do produto e ao nível do processo. Os resultados demonstram a existência de três padrões nas inovações analisadas: (i) a conversão dos produtos em serviços; (ii) “*stripped down products*” e (iii) a lógica do consumo unitário. Estes padrões revelam que as MNC optam pela simplicidade na hora de inovar. Sem apostar em grandes montantes de I&D ou desenvolverem tecnologias complexas, a simplificação nos produtos e serviços é a maneira predominantemente utilizada para alcançarem os consumidores BOP.

Ainda, para inovar, as MNC necessitam de desempenhar certas atividades ou adotar determinadas estratégias, sendo que a nossa análise qualitativa permitiu averiguar as principais. Agrupámos essas atividades em dois grupos: o primeiro em atividades relacionadas com a própria organização e o segundo em estratégias relacionadas com os seus produtos e serviços.

Ao nível organizacional as MNC precisam de garantir que os seus CEOs e gestores tenham um *mindset* desligado dos mercados desenvolvidos, criem parcerias com ONG implementadas junto das comunidades BOP e com os governos ou entidades estatais. Mas, a estratégia mais importante que identificámos consiste na integração nos seus departamentos de pessoas locais, pois são elas que melhor conhecem o contexto BOP.

Ao nível dos produtos e serviços fornecidos, as MNC devem garantir que o preço praticado é suficientemente baixo para que os consumidores BOP os possam adquirir. Têm de assegurar a aceitabilidade do produto/serviço tendo em conta os valores religiosos, culturais e políticos da região e também garantir uma distribuição que permita aos consumidores aceder a esses produtos e serviços. Por fim, têm de assegurar que os consumidores sabem usar esses mesmos produtos e serviços.

Com este trabalho pretendemos aumentar o conhecimento sobre o tema, respondendo às questões de investigação propostas. Também conseguimos, nomeadamente, identificar algumas das estratégias que podem guiar as MNC na forma de inovar nos mercados BOP para que o façam de forma mais eficaz e eficiente.

No entanto esta dissertação assume algumas limitações. Ao longo da investigação são utilizados dados secundários. O limite de tempo impossibilitou a obtenção de fontes de dados primárias. Além disso as conclusões obtidas não foram validadas empiricamente. Resultam de uma análise cuidada, mas subjetiva, o que pode resultar em alguns enviesamentos face à realidade.

Investigações futuras poderão debruçar-se sobre os resultados financeiros destas inovações. Seria oportuno perceber até que ponto é lucrativo para as MNC entrarem nestes mercados. Seria também interessante averiguar, quantificando, se a presença das MNC nos mercados BOP tem impacto em termos de diminuição da pobreza.

Referências

- Agarwal, N., & Brem, A. (2017). The Frugal Innovation Case of Solar-powered Automated Teller Machines (ATMs) of Vortex Engineering in India. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 3(2), 115. doi:10.1177/2393957517717895
- Agnihotri, A. (2017). Responsible innovation at the bottom of the pyramid. *Journal of Business Strategy*, 38(3), 40-47. doi:10.1108/JBS-02-2016-0018
- Alves, J. (1992). A “revisão da bibliografia” em teses e dissertações: meus tipos inesquecíveis. *Caderno de Pesquisa de São Paulo*, 81, 53-60
- Angeli, F., & Jaiswal, A. K. (2015). Competitive Dynamics between MNCs and Domestic Companies at the Base of the Pyramid: An Institutional Perspective. *Long Range Planning*, 48(3), 182-199. doi:[10.1016/j.lrp.2013.08.010](https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.010)
- Archambault, É., Campbell, D., Gingras, Y., & Larivière, V. (2009). Comparing bibliometric statistics obtained from the Web of Science and Scopus. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 60 (7), 1320 - 1326. doi:10.1002/asi.21062
- Atta, D. M. A., Ayaz, D. M., & Nawaz, Q. (2015). Comparative study of inductive & deductive methods of teaching mathematics at elementary level. *Gomal University Journal of Research* 31(1), 20 - 28.
- Banco Mundial (2001). *World Development Report 2000/2001: Attacking Poverty*. New York: Oxford University Press. Retrieved from <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/11856>. Accessed on December 2017
- Banco Mundial (2016). *Poverty and Shared Prosperity 2016: Taking on Inequality*. Washington DC: World Bank group. Retrieved from <http://www.worldbank.org/en/publication/poverty-and-shared-prosperity>. Accessed on December 2017
- Banco Mundial (2017). *The World Bank annual report 2017 : end extreme poverty, boost shared prosperity*. Washington, D.C: World Bank group. Retrieved from <http://documents.worldbank.org/curated/en/814441507533420953/The-World-Bank-annual-report-2017-end-extreme-poverty-boost-shared-prosperity> Accessed on December 2017

- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Beers, C., Knorrinda, P., & Leliveld, A. (2012). Frugal innovation in Africa: Tracking Unilever's washing-powder sachets. *Transforming Innovations in Africa*, 11, 59-77. doi: 10.1163/9789004245440_005
- Boradkar, P., & Kulkarni, U. (2010). Design tools for base of the pyramid Strategies. *Interactions*, 17(6), 41-46. doi: 10.1145/1865245.1865255
- Chatterjee, S. R. (2009). Multinational firm strategy and global poverty alleviation: Frameworks and possibilities for building shared commitment. *Journal of Human Values*, 15(2), 133-152. doi:10.1177/097168581001500205
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Falagas, M. E., Pitsouni, E. I., Malietzis, G. A., & Pappas, G. (2007). Comparison of PubMed, Scopus, Web of Science, and Google Scholar: strengths and weaknesses. *FASEB Journal*, 22 (2), 338 - 342. doi: 10.1096/fj.07-9492LSF
- Faria, A., & Hemais, M. (2017). Rethinking the bottom of the pyramid: A critical perspective from an emerging economy. *Marketing Theory*, 17(3), 271-287. doi:10.1177/1470593117704283
- Faulconbridge, J. R. (2013). Situated bottom of the pyramid markets and the multinational corporation. *Marketing Theory* 13(3), 393-396. doi:10.1177/1470593113489192
- Foster, C., & Heeks, R. (2013). Innovation and scaling of ICT for the bottom-of-the-pyramid. *Journal of Information Technology*, 28(4), 296-315. doi: 10.1057/jit.2013.19
- Franco, E., Ray, S., & Ray, P. K. (2011). Patterns of Innovation Practices of Multinational-affiliates in Emerging Economies: Evidences from Brazil and India. *World Development*, 39(7), 1249-1260. doi:[10.1016/j.worlddev.2011.03.003](https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2011.03.003)
- Gebauer, H., Haldimann, M., & Saul, C. J. (2017). Business model innovations for overcoming barriers in the base-of-the-pyramid market. *Industry and Innovation*, 24(5), 543-568. doi:10.1080/13662716.2017.1310033
- Gobble, M. M. (2017). Innovation at the Bottom of the Pyramid. *Research-Technology Management*, 60(3), 62-64. doi:10.1080/08956308.2017.1301006
- Hasan, M. R., Lowe, B., & Rahman, M. (2017). Visual cues and innovation adoption among bottom of the pyramid consumers. *Qualitative Market Research*, 20(2), 147-157. doi:10.1108/qmr-04-2015-0032

- Karnani, A. (2005). Misfortune at the bottom of the pyramid. *Greener Management International*, 51, 99-110. doi:10.9774/GLEAF.3062.2005.au.00009
- Kolk, A., Rivera-Santos, M., & Rufin, C. (2014). Reviewing a Decade of Research on the "Base/Bottom of the Pyramid" (BOP) Concept. *Business & Society*, 53(3), 338-377. doi:10.1177/0007650312474928
- Kuo, A. (2017). Harnessing frugal innovation to foster clean technologies. *Clean Techn Environ Policy*, 19(4), 1109–1120. doi:10.1007/s10098-016-1304-y
- Leslie, S. A., & Chris, R. (2013). Web of Science, Scopus and Google Scholar: A content comprehensiveness comparison. *The Electronic Library*, 31(6), 727-744. doi:10.1108/EL-12-2011-0174
- Mabughi, N., & Selim, T. (2006). Poverty as social deprivation: A survey. *Review of Social Economy*, 64(2), 181-204. doi:10.1080/00346760600721122
- Mason, K., Chakrabarti, R., & Singh, R. (2017). Markets and marketing at the bottom of the pyramid. *Marketing Theory*, 17(3), 261-270. doi:10.1177/1470593117702286
- Misturelli, F., & Heffernan, C. (2008). What is poverty? A diachronic exploration of the discourse on poverty from the 1970s to the 2000s. *European Journal of Development Research*, 20(4), 666-684. doi:10.1080/09578810802464888
- Nagarajan, R., Teixeira, A. A., & Silva, S. (2017). The impact of population ageing on economic growth: A bibliometric survey. *The Singapore Economic Review*, 62(2), 275-296. doi:10.1142/S021759081550068X
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press. Retrieved from http://inctpped.ie.ufrj.br/spiderweb/pdf_2/Dosi_1_An_evolutionary-theory-of_economic_change..pdf. Accessed on March 2018
- Neuland, E., & Hough, J. (2010). Key success factors for business operations in emerging markets: Qualitative results from Sub-Saharan Africa. *Corporate Ownership & Control*, 8(1), 419 - 429. doi:[10.22495/cocv8i1c4p1](https://doi.org/10.22495/cocv8i1c4p1)
- OCDE. (1997). *The Measurement of Scientific and Technological Activities – Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data: Oslo Manual*. Washington, D.C. : OECD. Retrieved from <https://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>. Accessed on december 2017

- Oodith, P., & Parumasur, B. S. (2013). Tapping into the bottom of the pyramid (BOP) market in South Africa: Possible? and how? *Corporate Ownership & Control*, 11(3), 280-294. doi:10.22495/cocv11i1c2art6
- Oodith, P., & Parumasur, B. S. (2014). Being on top of your game at the bottom of the Pyramid. *Corporate Ownership & Control*, 11 (3-2), 253-272. doi: 10.22495/cocv11i3c2p4
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490193
- Pansera, M., & Martinez, F. (2017). Innovation for development and poverty reduction: an integrative literature review. *Journal of Management Development*, 36(1), 2-13. doi:10.1108/jmd-02-2015-0013
- Pansera, M., & Owen, R. (2014). Framing resource-constrained innovation at the 'bottom of the Pyramid': Insights from an ethnographic case study in rural Bangladesh. *Technological Forecasting & Social Change*, 92, 300-311. doi:10.1016/j.techfore.2014.10.004
- Perez-Aleman, P., & Sandilands, M. (2008). Building value at the top and the bottom of the global supply chain : MNC-NGO partnerships. *California Management Review: CMR*, 51(1), 24-49. doi:10.2307/41166467
- Pervez, T., Maritz, A., & De Waal, A. (2013). Innovation and social entrepreneurship at the bottom of the pyramid - A conceptual framework. *South African Journal of Economic and Management Sciences* 16(5), 55-66. doi:10.4102/sajems.v16i5.628
- Pessoa, A. (2014). *Economia da Inovação*. Charleston, SC, USA: CreateSpace.
- Prahalad, C. K. (2006). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Upper Saddle River: Wharton School Pub.
- Prahalad, C. K. (2012). Bottom of the Pyramid as a Source of Breakthrough Innovations. *Journal of Product Innovation Management*, 29(1), 6-12. doi:10.1111/j.1540-5885.2011.00874.x
- Prahalad, C. K., & Hammond, A. (2002). Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review*, 80(9), 48-57.
- Prahalad, C. K., & Mashelkar, R. A. (2010). Innovation's Holy Grail. *Harvard Business Review*, 88(7-8), 132-143.

- Pritchard, A. (1969). Statistical bibliography or bibliometrics? *Journal of documentation*, 25(4), 348-349.
- Rabino, S. (2015). The bottom of the pyramid: an integrative approach. *International Journal of Emerging Markets*, 10(1), 2-15. doi:10.1108/IJOEM-08-2012-0081
- Rajnish, T., & Cornelius, H. (2012). Assessing India's lead market potential for cost-effective innovations. *Journal of Indian Business Research*, 4(2), 97-115. doi:10.1108/17554191211228029
- Rashid, A., & Rahman, M. (2010). Making profit to solve development problems: The case of Telenor AS and the Village Phone Programme in Bangladesh. *Journal of Marketing Management*, 25(9), 1049-1060. doi:10.1362/026725709X479363
- Ray, P. K., & Ray, S. (2010). Resource-constrained innovation for emerging economies: The case of the Indian telecommunications industry. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 57(1), 144-156. doi:10.1109/TEM.2009.2033044
- Robert, W., Maktoba, O., & John, E. (2011). Sourcing or selling: the Value Flame at the Base of the Pyramid. *Marketing Intelligence & Planning*, 29(3), 233-246. doi:10.1108/02634501111129220
- Rosca, E., Arnold, M., & Bendul, J. C. (2017). Business models for sustainable innovation – an empirical analysis of frugal products and services. *Journal of Cleaner Production*, 162, 133-145. doi:10.1016/j.jclepro.2016.02.050
- Schuster, T., & Holtbrugge, D. (2012). Market entry of multinational companies in markets at the bottom of the pyramid: A learning perspective. *Internacional Business Review*, 21(5), 817-830. doi:10.1016/j.ibusrev.2011.09.007
- Sesan, T. (2013). Corporate-Led Sustainable Development and Energy Poverty Alleviation at the Bottom of the Pyramid: The Case of the Clean Cook in Nigeria. *World Development*, 45, 137-146. doi:10.1016/j.worlddev.2012.10.009
- Singh, A., & Kathuria, L. M. (2017). Role of innovation in social value creation at bottom of the pyramid. *International Journal of Business Innovation and Research*, 13(1), 68-91. doi:10.1504/IJBIR.2017.083267
- Tiwari, R., & Herstatt, C. (2012) Assessing India's lead market potential for cost - effective innovations. *Journal of Indian Business Research*, 4(2), 97-115. doi:10.1108/17554191211228029
- UNCTAD. (2016). Development and Globalization - Facts and figures 2016. Retrieved from <http://stats.unctad.org/Dgff2016/people/goal1/index.html>

Anexo

Tabela A1 – Principais questões e resultados dos documentos da base de dados

Autores	Título	Ano	Tipo de metodologia	Principal questão de investigação	Principais resultados
Agnihotri A.	Responsible innovation at the bottom of the pyramid	2017	Apreciativa	How to make innovations meaningful at BOP so that they can be acclaimed socially responsible for the BoP consumers.	First, firms need to redefine affordability for the BoP consumers. Second, firms should look for natural inventors residing in the BoP market who understand the needs of this segment better than a market research survey can. Third, simpler and cheaper versions of products can be created through architectural innovation where firms integrate already existing streams of technology rather than inventing a new low-cost technology. Fourth, we suggest that responsible innovation does not lie only in product innovation but can also be achieved through process innovation.
Cervantes, Mauricio; Lemus, Daniel; Montalvo, Raul	Implementing innovative financial models in different cultures A comparative analysis of China and Mexico	2017	Formal + Empírica	The purpose of this paper is to present evidence about cultural differences between Mexico and China, and analyze their significance when implementing an innovative financial model. Specifically, the authors analyzed the case of the Yunus model (or Grameen model), originally developed in Bangladesh and further implemented in China and Mexico.	The results show that the survey responses are statistically significantly different in these two countries. The Mexican sample shows a greater affinity with luxury and bragging. The Chinese sample shows more responsibility toward credit. Recommendations for the implementation of the innovative financial model considering cultural differences are suggested.
Kuo A.	Harnessing frugal innovation to foster clean technologies	2017	Apreciativa	This paper delves into details of how various organizations harness the practice of frugal innovation to develop affordable cleantech or green products	The research found that a range of organizations successfully discovered neglected needs from underserved consumers or environmental concerns, made good use of natural or inexpensive resources locally available, incorporated simplicity in their product design, and took into account the affordability and other requirements altogether to design affordable and sustainable green products. Clean technology firms are advised to harness frugal

					thinking and design in their products to ensure the longevity of the industry.
Mason, Katy; Chakrabarti, Ronika	The role of proximity in business model design: Making business models work for those at the bottom of the pyramid	2017	Apreciativa	This paper explores the role of proximity in designing business models that work for those at the BoP. BoP markets represent an extreme setting where actors struggle to access and organize limited resources and develop appropriate socio-economic-political practices.	Findings suggest that 1) business model design practices iteratively structure connections with markets and open up new spaces for market activity. This means that business models are necessarily understood as plastic and continuously in-the-making; 2) by taking into account the stability and change of proximity dimensions and the dynamics between them as they relate to business activities, managers are better equipped to identify opportunities that create, shape and connect with markets; and 3) the spatial-temporal dynamic of the business model proximities framework reveals that some proximities strengthen others through time, with negative and positive consequences.
Oliveira, Gibson Meira; Machado, André Gustavo Carvalho	Dynamic of Innovation in Services for Consumers at the Bottom of the Pyramid	2017	Apreciativa + Empírica	O objetivo deste artigo é analisar a dinâmica da inovação em serviços no atendimento aos consumidores na base da pirâmide (BoP).	Os resultados evidenciaram a aderência do framework proposto à dinâmica das inovações empreendidas pela empresa pesquisada. Teoricamente, o framework contribui para explicar a interação entre dimensões, capacidades e elementos da infraestrutura do mercado. Sob o ponto de vista da prática, ele explica como ocorrem as inovações em serviços e como adequá-las ao mercado da BoP.
Pansera, Mario; Martinez, Fabien	Innovation for development and poverty reduction: an integrative literature review	2017	Revisão de literatura	The purpose of this paper is to develop a critical analysis of the innovation discourse, arguing that a more contextualized understanding of the challenges of innovation for development and poverty reduction in low-income economies will help the authors' to unravel new development opportunities and provide alternatives to conventional capitalist paths to innovation.	The paper highlights different narratives of innovation, how they emerge and what are their implications. The authors outline a research agenda for generating new knowledge about innovation capabilities in what is generally known as the developing world.
Sadasivan E., Das M., Bhattacharya S.	Design for communities: An entrepreneurial approach to solve	2017	Apreciativa + Empírica	In an emerging economy like India, is it possible to solve the unique problems faced by people at the bottom of the pyramid by design and development of special products	This paper emphasizes on the challenges involved in designing innovative products of social importance and building a sustainable business model around the product along with creation of the eco-

	the problems of society and environment fuelled by product design			and services? Is it possible to build new eco-systems for wealth creation fuelled by a for-profit social enterprise with main focus on designing innovative products for society? Can new product design and development be the heart of a start-up social enterprise that is intending to empower people at the lower strata of our society?	system required to empower the communities by taking the example of a start-up social enterprise.
Singh A., Kathuria L.M.	Role of innovation in social value creation at bottom of the pyramid	2017	Apreciativa	The main objective of this paper is to identify and understand innovation dimensions that lead to social value creation in a BOP market.	This exploratory study suggests that pursuing BOP market effectively requires review of innovation dimensions adopted by the firms. The innovation dimensions such as co-creation, coalition with NTPs and building local capacity appear to be important for creating social value at BOP.
Surie G.	Creating the innovation ecosystem for renewable energy via social entrepreneurship: Insights from India	2017	Apreciativa + Empírica	How does social entrepreneurship impact the NIS2 at micro and macro levels to enable the creation of an innovation ecosystem in renewable energy?	The paper suggests that creating a robust innovation ecosystem requires the following mechanisms at the national level to provide the supporting infrastructure: (1) creation of new institutions, (2) policies to generate demand, (3) institutional support for linkages to build capabilities. Key mechanisms at the micro-level include: (1) facilitating the entry of social entrepreneurs to serve the needs of rural populations, (2) use of new technology platforms to diffuse entrepreneurial skills and enhance community interactions and (3) establishing linkages with external organizations to enable resource acquisition.
Gooderham P.N., Ulset S., Elter F.	Beyond local responsiveness - Multi-domestic multinationals at the bottom-of-the-pyramid	2016	Apreciativa + Empírica	The purpose of this chapter is twofold. First, to investigate how multidomestic, multinational corporations (MNCs) can develop business models that are appropriate to "Bottom-of-the-Pyramid" (BOP) settings. Second, to address how they can apply elements of BOP business models across their operations	In order to succeed in developing BOP business models MNCs must go beyond local responsiveness and engage closely with local partners. However, transference of elements of BOP business models to other parts of the MNC is contingent on there being a centralized integrating capability
Liu X., Lin Y., Zhang S., Xie Y.	Frugal innovation in e-commerce: A	2016	Apreciativa + Empírica	this paper attempts to, from the perspective of value chain in strategic management theo-	we first illustrate the value chain model of frugal innovation mentioned above and explain how

	case study of Taobao			ry, study how Taobao, an e-commerce platform, builds and improves its value chain to conduct frugal innovations to provide “good enough” products and services to low and middle income consumers and small business.	Taobao achieves frugal innovation in accordance with 6 dimensions of the value chain respectively. Then, we present two tables to show clearly and explicitly that frugal innovation conducted by Taobao makes different subjects obtain more value and use fewer resources.
Oliveira, Gibson Meira; Carvalho Machado, Andre Gustavo	Innovation in services for the bottom of the pyramid in the retail sector	2016	Apreciativa + Empírica	This study is meant to understand service innovation in the retail sector for costumers at the bottom of the pyramid.	Results showed that the company has been implementing marketing and process innovations and that, throughout its 50 years of existence, it has achieved innovation improvement, through incremental and formalizing innovations
Parthasarathy B., Aoyama Y.	Beyond ICTs and developmental domains: The historical specificity of ICTD	2016	Apreciativa	why does ICTD take the forms that it does? In other words, instead of assessing how ICTD may make history, this paper poses a different analytical question: how has history shaped ICTD?	To answer this question, the paper draws upon institutional economics and classical political-economy to argue that although ICTD relies on new technologies, it is not an exogenous phenomenon but an outcome of the unfolding of capitalism. Thus, ICTD embodies historical continuity as it represents another phase in capitalism’s quest for new markets. In that sense, it is not different from the pursuit of colonialism in the first industrial revolution or the creation of the welfare state in the second.
Radojević N., Peerally J.A.	Reverse innovation and the bottom of the pyramid proposition: New clothes for old garbs?	2016	Apreciativa	We particularly aim at adding a piece of evidence to the complex relationship between innovation, poverty and inequality, as previously summarized by Cozzens and Kaplinsky (2009).	In this chapter, the authors assess the social impact of reverse innovations and contrast previous wholesale claims on those impacts with an in-depth analysis. The authors’ analysis reveals that these social impacts are not as significant as currently believed. The chapter concludes by suggesting future research avenues on the bottom of the pyramid, which will be of key relevance to academics and managers alike.
Pansera, Mario; Owen, Richard	Framing resource-constrained innovation at the 'bottom of the pyramid': Insights	2015	Apreciativa + Empírica	We explored the framing and dynamics of RCI in rural Bangladesh	We present the results of an ethnographic study in rural Bangladesh in which we explored the framing and dynamics of RCI. We found that rather than following any one particular narrative presented in the literature, innovation framings merge and co-exist through a process of hybridization. Our re-

	from an ethnographic case study in rural Bangladesh				search suggests that further empirical study of such processes of hybridization in the field could be valuable for understanding RCI and associated social change at the BOP. This may have broader relevance for a world where resource constraint may become an increasingly ubiquitous phenomenon.
Pels J., Kidd T.A.	Business model innovation learning from a high-tech-low-fee medical healthcare model for the BOP	2015	Apreciativa + Empírica	The purpose of this paper is to develop a framework that expands business model innovation literature by including a social goal, the emerging markets (EMs) environmental characteristics and adopting a bottom-up perspective.	The paper presents a new conceptualization on business model innovation that includes three dimensions: firm-centric, environment and customer-centric. The framework incorporates to the traditional framework on business model innovation, the social profit equation, the general and task environment and the end-user, as well as the dynamics between them. The paper proposes a novel business model innovation conceptualization which is useful for both researches to better study business models in the BOP and for firms to successfully operate in the BOP.
Rabino, Samuel	The bottom of the pyramid: an integrative approach	2015	Revisão de literatura	The purpose of this paper is to examine the concept of the bottom of the pyramid (BOP) in the context of the knowledge economy	This paper structures a framework that might be helpful in advancing the competitiveness and product development capabilities of multinationals. Our purpose was to provide a more detailed understanding of the confluence of the BOP perspective, the transfer of acquired knowledge, and the new product development process, where knowledge creation and its transfer contributes to the dynamic marketing capabilities of a traditional MNC.
장석인; 성연옥; 임상호	A Study on Activating Plan for Social Service of Impact Investment: Focused on the Social Impact Bonds in Britain	2015	ND	ND	ND
Gibbert, Mi-	Introduction to	2014	Apreciativa	ND	ND

chael; Hoegl, Martin; Valikan-gas, Liisa	the Special Issue: Financial Resource Constraints and Innovation				
Kim, Yunho	ICT-enabled Business Models for Bottom of the Economic Pyramid(BoP) Markets in India	2014	ND	ND	ND
Kolk, Ans; Rivera-Santos, Miguel; Rufin, Carlos	Reviewing a Decade of Research on the "Base/Bottom of the Pyramid" (BOP) Concept	2014	Revisão de literatura	In 1998-1999, Prahalad and colleagues introduced the base/bottom of the pyramid (BOP) concept in an article and a working paper. This article's goal is to answer the following question: What has become of the concept over the decade following its first systematic exposition in 1999?	The review shows that the BOP concept evolved dramatically following Prahalad's original call to multinational enterprises (MNEs). Deemphasizing the role of MNEs over time, published BOP articles portray a more complex picture, with wide variations in terms of BOP contexts, of BOP initiatives, and of impacts of the BOP approach. A simple framework for organizing the reviewed articles helps discuss findings, identify the gaps that still exist in the literature, and suggest directions for future research.
Oodith P.D., Parumasur S.B.	Being on top of your game at the bottom of the Pyramid	2014	Apreciativa	This article purports to analyze the viability of Prahalad's BOP proposition within the South Africa context, assess how prevailing strategies need to be altered in order for MNCs to profitably serve the needs of the BOP consumers in South Africa and to articulate creative strategies (based on Prahalad's 12 principles of innovation) to form a model for active participation and competitive advantage at the bottom of the pyramid.	The researchers of this article have categorized Prahalad's 12 Principles of Innovation into Differentiation and Low-Cost Strategies which can be utilized by businesses that serve BOP consumers to establish a competitive edge over their competitors in these emerging markets. The researchers have suggested workable strategies for each of the 12 principles of innovation and businesses embarking on BOP initiatives can adopt any combination of different strategies, if not all.
Siqueira A.C.O., Mariano S.R.H., Moraes J.	Supporting Innovation Ecosystems with Micro-finance: Evidence from Brazil and	2014	Apreciativa + Empírica	This study uncovers relationships within an innovation ecosystem involving complementors, suppliers, and customers in the context of social entrepreneurship.	Our findings indicate that interactive relationships with complementors, suppliers, and customers can improve the microfinance organization's ability to support commercial transactions, manage financial capital, and educate customers, thereby improving

	Implications for Social Entrepreneurship				its ability to facilitate economic development. These findings extend the literature on innovation ecosystems, microfinance, and social entrepreneurship
Zapata J.A., Montoya M.V.	Giant, A social design project: Enhancing the buying experience in high frequency stores (HFS) in Bogotá	2014	Apreciativa	In order to use design as a discipline to solve social situations, the PDED has been developing different projects with the purpose of working with students and academics from different universities around the world, having as its main objective social innovation practices. These projects are structured to contribute to the "revolution in design" teaching as proposed by Polak (2008, p74) and transform the way design is taught with the aim of educating socially conscious students.	This year (2014), twenty-five participants consisting of students and academics from Universidad EAFIT and Universidad de Los Andes (Colombia), TUDelft and The University of Amsterdam (The Netherlands), and professionals from the company Solutions Group S.A (Colombia), participated in the workshop GiANT 2014. The main goal of the project was "to enhance the buying experience in high frequency stores (HFS) in Bogotá - Colombia between the owner, the buyer, the distributor and brands, aiming for a sustainability boost of the HFS sector". This paper outlines the project methodology and the results obtained in the twoweek workshop.
Cowden B.J., Kalliny M.	The role of culture in developing disruptive innovation in domestic firms	2013	Apreciativa	This chapter seeks to expand on the concept of national cultural effects on developing disruptive innovations.	ND
Foster C., Heeks R.	Innovation and scaling of ICT for the bottom-of-the-pyramid	2013	Apreciativa	We know little about the dynamics of scaling, about the particular impact of the BoP context, or about the changing relation between scaling strategy, the process of scaling, and the nature of innovation within that context. This, therefore, is the purpose of the current paper. Its aim is to provide detailed analysis of the scaling of one particular ICT innovation that was successfully targeted at BoP consumers – the case of M-Pesa in Kenya – and to understand the role played by incremental innovations during the scaling process.	It finds that scaling of this ICT system can be understood as a four-stage process of exploratory, incremental then aggressive growth, followed by (attempted) standardization. Throughout these stages of scaling, ongoing adaptive innovations have been fundamental and have been both necessitated and shaped by the BoP context. These innovations have been more socio-technical than technical, and have emerged from a growing variety of actors and locations closer to poor consumers than the lead firm. The lead firm has buffered the unfamiliarity of BoP markets by approaching them through the 'middle-of-the-pyramid' and by intensive learning. At times, its planned 'shifts' in

					scaling strategy have triggered adaptive innovations. At other times, emergent innovations and learning lead to incremental 'drifts' in lead firm strategy. ICT firms wishing to scale goods and services for BoP markets must therefore recognise the multi-locational, continuous, and emergent nature of innovation, and develop processes to monitor and address those innovations.
Foster, Christopher; Heeks, Richard	Conceptualising Inclusive Innovation: Modifying Systems of Innovation Frameworks to Understand Diffusion of New Technology to Low-Income Consumers	2013	Apreciativa + Empírica	In this paper – drawing on the case of mobile handset supply in Kenya – we examine the compatibility of systems of innovation approaches with what we will term “inclusive innovation”; that is, processes of innovation that specifically encompass those on lowest incomes.	We find that the core components and core focus of systems of innovation are well suited to understanding the overall nature of inclusive innovation. However, in its conventional form SoI underplays certain features of inclusive innovation such as processes of technology diffusion, informal demand-side actors and intermediaries, and the role of localised and informal institutions. Our overall contribution, then, is to deepen the conceptualisation of inclusive innovation, and to broaden the demonstrated applicability of systems of innovation frameworks.
Li P.P.	Disruptive Innovation in Chinese and Indian Businesses: The strategic implications for local entrepreneurs and global incumbents	2013	ND	ND	ND
Matos, Stelvia; Silvestre, Bruno S.	Managing stakeholder relations when developing sustainable business models: the case of the Brazilian energy sector	2013	Apreciativa + Empírica	This paper discussed the importance of stakeholder management for the implementation of sustainable business models.	We suggest that a combination of approaches promoting the participation of a diverse number of local stakeholders, encouraging both learning and capability building and shifting stakeholder values from single to multiple objectives are critical to overcome the challenges of stakeholders conflicting interests.

Omwanza T.K., Waema T.M., Chen C., Sullivan N.P.	The mobile phone as the tool to redefine savings for the poor: Evidence from Kenya	2013	Apreciativa	This article describes the experience of Kickstart in Kenya designing, piloting, deploying and sustaining a mobile phone savings application, leveraging the widely popular M-PESA money transfer service to target poor, small-scale farmers.	This article suggests that the success of Kickstart's Mobile Layaway provides a template for other similar products targeting the base of the pyramid, and draws lessons from the Kickstart pilot that may prove valuable for other mobile-money firms and financial service providers. The paper also presents two lessons learned in the design and implementation of the mobile money product; that iterative mobile money product design is critical for success and that simple solutions do overcome the issue of mistrust.
Pervez T., Maritz A., de Waal A.	Innovation and social entrepreneurship at the bottom of the pyramid - A conceptual framework	2013	Apreciativa	“What are the major factors for success or failure of innovations and social enterprises at the bottom of the pyramid?”	The research aims to identify key success criteria for innovations by enterprises targeting the bottom of the pyramid. The two different academic opinions on fortune or opportunity existing in the BOP markets are also contrasted. Success criteria identified from case studies in the light of academic literature include going beyond selling to the poor, considering BOP groups as producers and BOP engagement. A conceptual framework has been developed from identified criteria and further recommendations for empirically testing the framework to turn it into a model have been provided.
Prahalad D.	Design strategy for the bottom of the pyramid	2013	ND	There are several premises to the BOP theory. The first is that for-profit models are a necessary tool in alleviating poverty and more sustainable than aid. Second, the innovations needed to serve the poor profitably have the potential to make firms more competitive while accelerating economic development. Third, engaging the BOP as consumers demands that companies understand the real needs and aspirations of the poor, build trust and collaborate with them (and often NGOs) as partners. Fourth, many successful innovations for the BOP will have global relevance	The (Bottom of the Pyramid) BOP was a term referring to the roughly four billion people around the world who live on less than \$2/day in PPP terms and remain largely invisible to MNCs as consumers. There are several premises to the BOP theory. The first is that for-profit models are a necessary tool in alleviating poverty and more sustainable than aid. Second, the innovations needed to serve the poor profitably have the potential to make firms more competitive while accelerating economic development. Third, engaging the BOP as consumers demands that companies understand the real needs and aspirations of the

				(Prahalad, BOP).	poor, build trust and collaborate with them (and often NGOs) as partners. Fourth, many successful innovations for the BOP will have global relevance (Prahalad, BOP).
김장훈	A Research of Integrating BOP Market and Enterprise Characteristics into Business Model: India-based Cases	2013	ND	ND	ND
[No author name available]	Jumping hurdles in emerging markets: How to get your product to the customer	2012	Apreciativa	This paper aims to review the latest management developments across the globe and pinpoint practical implications from cutting-edge research and case studies.	When Tata Motors heralded its ultra-low-priced Nano car as a "safe, affordable, all-weather form of transport for families," not only was the mobility of India's middle classes to be revolutionized, the world's businesses were being given an enviable example of product innovation. Unfortunately, the car has not sold as well as expected and some experts blame this on the company's failure to be equally innovative with its business system. The paper provides strategic insights and practical thinking that have influenced some of the world's leading organizations.
Lawton R. Burns	India's Healthcare Industry: Innovation in Delivery, Financing, and Manufacturing	2012	Apreciativo	ND	ND
Antunez-de-Mayolo, Cesar	The Role of Innovation at the Bottom of The Pyramid in Latin America: Eight Case Studies	2012	Apreciativa	The objective of this article is to find, through theoretical and qualitative research, common factors on their innovation approach among firms that have been attending consumers from markets at the Bottom of the Pyramid (BoP) in Latin America.	Through an analysis, the author uncovers what types of innovation were best to reinforce the value propositions to address low-income consumers problems.
Bang V.V., Joshi S.L.	Market expansion strategy - reasons for and against:	2012	formal + empirica	it is necessary to understand the reasons which motivate or demotivate a company from pursuing market expansion strategy in	The study reports a mismatch between scholarly writing and views of managers on quite a few issues related to market expansion strategy. Depth

	What do managers in India think?			an emerging market like India.	interviews throw light on the strategic thinking of managers operating in consumer product companies in India. This study also discusses several market expansion strategy related innovations practiced by companies.
Cozzens S.E.	Social cohesion at the global level: The roles of science and technology	2012	ND	ND	ND
Parikh N., Raghavendran V.	Providing care to the bottom of the pyramid	2012	ND	ND	ND
Prahalad C.K., Di Benedetto A., Nakata C.	Bottom of the pyramid as a source of breakthrough innovations	2012	Apreciativa	In this paper, I identify the bottom of the pyramid (BOP) markets as a new source of radical innovation. By focusing managerial attention on creating awareness, access, affordability, and availability (4As), managers can create an exciting environment for innovation.	I suggest that external constraints can be utilized to build an innovation sandbox within which new products and business models can be created. Using a live example of such an innovation-the development of the biomass stove for the rural poor in India-I illustrate the process and the usefulness of the approach. Increasingly, global firms are recognizing the implications of innovations at the BOP for developed markets as well.
Tiwari R., Hershett C.	Assessing India's lead market potential for cost-effective innovations	2012	Apreciativa	The purpose of the present study is to assess India's potential as a lead market for cost-effective frugal innovations. The paper aims to identify factors which are impacting India's emerging role as a fountainhead of frugal innovations.	Whereas frugal innovations were so far driven primarily by affordability for the consumer and economies of scale for the manufacturer, a shift towards value proposition was discovered. Intensifying competition and growing customer aspirations are changing the character of frugal innovations and the customer is looking for factors such as attractive designs. Better-designed products, in turn, have positive impact on the lead market potential, creating a virtuous cycle. The study also discovered that frugal innovations are increasingly taking place in "open global innovation" networks and are no more a purely national or "Jugaad" affair.
Van Beers, Cees;	Frugal innovation	2012	Apreciativo	This chapter explores the phenomenon of	It is argued here that this view is too narrow as

Knorrington, Peter; Leliveld, Andre	in Africa: Tracking Unilever's washing-powder sachets			frugal innovation in innovation management and multinational enterprises' business models.	frugal innovation encompasses not only the transformation of an existing innovation ex ante by the producer who aims to anticipate the specific conditions of the BoP consume, but also the ex post transformation by the consumer who may (un) intentionally change some of the product's attributes while adopting or appropriating it. This two-sided transformation is illustrated by a case study of Unilever's OMO washing-powder sachets in Africa.
Venkatesh, Bharti; Qureshi, Shazia	Innovation and Creativity in Business Practices	2012	Apreciativa	The purpose of this research is to understand the latest creative business approaches and practices that organizations are following to be different from their competitors.	The conventional business management structures based on hierarchical command lines have been morphing into hybrid systems for a number of years. There are many creative, intelligent knowledge workers in today's business economy who won't sit still for the old systems of command and control by a handful of good ole boys. Even the 'old school' leaders are slowly but surely acquiescing. Attracting the best and brightest demands it. With business' rise in power, so too have the stakes risen on the value of responsibility and sense of ethics.
Viswanathan M.	Curricular innovations on sustainability and subsistence marketplaces: Philosophical, substantive, and methodological orientations	2012	Apreciativa	In this article, we discuss a number of sustainability-related teaching experiences created at our university as “data” while critically evaluating them.	The author describes the approach in terms of its philosophical orientation of envisioning a better world as well as associated challenges, its substantive focus on subsistence marketplaces, and its methodological orientation of employing bottom-up teaching approaches. A concluding discussion places the author's educational endeavors in perspective in light of the literature and existing learning frameworks as well as the principles of responsible management education.
Chakravarthy B., Coughlan S.	Emerging market strategy: Innovating both products and delivery systems	2011	Apreciativa	Low customer purchasing power and lack of adequate infrastructure are two difficulties that restrict opportunities in any emerging market. This paper seeks to describe how to overcome these hurdles.	In order to fully leverage the opportunities afforded by emerging markets, companies need both product and business-system innovations. The former is needed to serve customers at price points that they can afford and the latter to reach them in

					the market and to offer them additional services that have the potential to justify a price premium or at the very least will build brand loyalty. These are investments that carry risks. But there are potential payoffs as well. Companies that heed this twin focus stand the best chance of dominating the emerging markets they enter.
Chew M.Y.C., Watanabe C., Tou Y.	The challenges in Singapore NEWater development: Co-evolutionary development for innovation and industry evolution	2011	Formal + Empírica	This study traces the extensive stepwise endeavors Singapore undertook to address this problem. Initial attempts of learning from imported technology lead to the development of indigenous capabilities followed by export acceleration. This in turn has lead to a phenomenon observed and described as co-evolutionary "" acclimatization"" , which has enabled the nation to successfully substitute 30% of water demand with technology-driven NEWater. This paper demonstrates the challenges faced in developing and disseminating these leading-edge technologies.	This paper analyzed Singapore's successive endeavors toward technology-driven water. It explained the successful accomplishment of innovation and industry emergence induced by overcoming the crucial constraints of water supply. The NEWater development and subsequent coevolutionary acclimatization of world leading technologies were examined and this process explained. An empirical analysis of the diffusion, learning and substitution. dynamism were conducted and results were cross evaluated and interpreted using theories of institutional systems, co-evolution and "acclimatization".
Krenar P.	Challenges for marketing Mix's adaptation: A successful implementation of 4 Ps for the BOP on EMs	2011	ND	The purpose of this paper is to examine, if and how the Marketing Mix (especially 4 Ps) has to be adapted to the Emerging Markets (EMs) in order to target the segment of the Bottom-of-the-Pyramid (BOP) effectively.	The findings have been confronted in order to identify changes in the Marketing Mix targeting the low-income segment in EMs. The results show that companies have to adapt the 4 Ps in an innovative manner, creating highly functional and innovative products, developing a cost advantage for the poor without compromising on the quality of product, finding a new way of distribution, becoming socially engaged and locally accepted.
Mirvis P.	Unilever's drive for sustainability and CSR - Changing the game	2011	Apreciativa	This chapter examines Unilever's transformation in sustainability and corporate social responsibility (CSR) over the past decade. The case reports how Unilever embraced a "vitality mission" to align its strategies and organization around sustainability and CSR and infuse social and environmental content into its corporate and product brands.	Among the innovations described are certification of the sources of sustainable fish and tea, Dove's inner-beauty campaign, and several "bottom of the pyramid" efforts. Particular attention is given to the makeover of its highgrowth Asian business. The transformation is examined as a "catalytic" approach to change and discussed with reference to theories of complex adaptive systems. This

					raises theoretical questions about the role of top-down versus more communal leadership, the importance of mission versus vision in guiding change, and the relevance of emotive and psycho-spiritual versus more programmatic interventions in the rearchitecture of an organization as it progresses on sustainability and CSR.
Reddya P.	Global innovation in emerging economies	2011	ND	ND	ND
Ucaktürk A., Bekmezci M., Ucaktürk T.	Prevailing during the periods of economical crisis and recession through business model innovation	2011	Apreciativa	This study will emphasize the importance of business model and business model innovation, apart from those studies mentioned above, investigate issues on why some enterprises are rarely successful in innovation business model and how large enterprises with latest technology and products, a very large financial resources, strong brands and most capable systems in the world stumble against local businesses.	This study determines the failure causes of enterprises in business model innovation. If these determinations are taken into consideration by managers and CEOs they will help enterprises to cope with difficult economic conditions, such as crisis and recession periods, economic stagnation, lucratively
Viswanathan M., Yassine A., Clarke J.	Sustainable product and market development for subsistence marketplaces: Creating educational initiatives in radically different contexts	2011	Apreciativo	In this paper, we describe our experience teaching a unique course on sustainable product and market development for subsistence marketplaces and discuss the implications for product development and management.	The pioneering nature of this course lends itself to some unique learning opportunities for students. Students have a full and first-hand experience of applying principles of new product development in a radically different context. They learn innovative ways of conducting market research to learn the needs of a unique customer segment and then apply this knowledge and information to develop new products which then can function in a radically different context.
Boradkar P., Kulkarni U.	Design tools for base of the pyramid strategies	2010	Apreciativo	ND	ND
Estrin, Deborah	Participatory Sensing: Applications and Architecture	2010	ND	ND	ND

Hemphill T.	The “creative capitalism” corporate governance model: How radical an approach to modern capitalism?	2010	Revisão de literatura	The purpose of this article is exploratory; to evaluate the arguments for “creative capitalism” as a viable market alternative, i.e. corporate governance model, for MNCs in lieu of the capitalist model under which they presently operate.	When compared to the essential components of capitalism and the expansion of government interference in the marketplace, creative capitalism does little more than advocate for national governments to offer financial and related incentives encouraging corporations to develop innovative solutions for alleviating poverty.
Ray P.K., Ray S.	Resource-constrained innovation for emerging economies: The case of the Indian telecommunications industry	2010	Apreciativa + Empírica	The aim of our study was to gain an in-depth insight toward understanding “what kind of innovation models effectively suit emerging markets needs?”	we demonstrate how the emphasis on developing affordable and locally sustainable products has provided an alternative model of resource-constrained innovation in the telecommunications sector. The three critical factors for innovation were identified as: entrepreneurial leadership and vision; modular designs to meet user demands of affordability, functionality, and operability through architectural innovation; and exploitation of the local knowledge base and the creation of local innovation clusters.
Rivera-Santos, Miguel; Rufin, Carlos	Global village vs. small town: Understanding networks at the Base of the Pyramid	2010	Apreciativa	The aim of this paper is therefore to answer two interrelated research questions: In what systematic ways, if any, are networks at the BOP different from networks at the TOP? What are the implications of these differences, if any, for MNEs?	we develop a series of propositions regarding the impact of these specificities on the structural characteristics of BOP networks, their boundaries, the characteristics of their ties, the diversity of their partners, and their evolution over time, as compared to TOP networks. Our analysis suggests that major differences exist between both type sofnet works a long all dimensions and that these differences have important implications for MNEs active in BOP environments.
Sharma A.	Sustainable social development through innovations: understanding Indian cases	2010	Apreciativa	The purpose of the paper is to identify the nexus between social, environmental and economic sustainability. This paper has been to identify common patterns across a small set of successful social entrepreneurship initiatives.	It suggests that leaders of successful social innovations need two types of skills– the capacity to bridge diverse stakeholder communities and long-term adaptive skills in response to changing circumstances
Zhang, Liping	AN EXPLORATORY STUDY ON THE	2010	ND	ND	ND

	CHARACTERISTICS OF BOP NETWORK AND BOP STRATEGIES: FORM THE SOCIAL NETWORK PERSPECTIVE				
Chatterjee S.R.	Multinational firm strategy and global poverty alleviation: Frameworks and possibilities for building shared commitment	2009	Apreciativa	This article reflects on some of the critical challenges of global companies and global managers in their strategic engagement at the BOP and explores how large firms can become involved in the pursuit of social capital acquisition and how new approaches of public-private partnerships in reformulating the profit performance links, the downscaling of products or services without compromising their quality and integrity, the bridging of the information and infrastructure gap, educating, and empowering the poor, together with innovations through technological adaptations can be managed through the embracing of new mindsets	The role of large corporations and the new generation of global managers in BOP offer a new possibility of a dramatic increase in the living standards of four billion people. The triple 'p' bottom-line of people, planet, and profit needs to become a stronger motivation in widening the horizons of the market system. Imaginative managerial ideas and methods need to be expanded to include the hopes, fears, aspirations, and doubts of lower income segments. Firms around the world need a new urgency in this transformational engagement
Feldman Berger, Fernanda Gabriela; Joao, Belmiro N.; Cunha, Icaro A.	Social Innovation and Sustainability: Case Studies in the Use of Electric Power in Underprivileged Communities in Brazilian Northeast	2009	Apreciativa + Empírica	This paper is about the use of electric energy universalization plans by underprivileged communities in Brazil. The main objective is the creation of a sustainable model.	This paper shows a trend for making power sector legislation more socially inclusive, particularly through the electric energy universalization of services. The management of the power problems that afflict the bottom of the pyramid involves elements that are relevant for developing countries and issues like sustainable development; clean and distributed energies; local knowledge and global reach; private companies with support and investment policies (public and private) to achieve scale are part of this agenda.
O'Reilly, Charles A., III; Harreld,	Organizational Ambidexterity:	2009	Apreciativa	Underlying the question of organizational evolution and adaptation is a rich and inter-	In this article, we suggest how both sides may be right. First, we provide a brief overview of some

J. Bruce; Tushman, Michael L.	IBM AND EMERGING BUSINESS OPPORTUNITIES			esting debate among organizational scholars. On one side of the dispute are the organizational ecologists who argue that individual organizations are largely inert, like bacteria or birds, and change occurs in the population as a whole as old forms are replaced by new ones that better fit the changed context. ⁹ On the other side are adaptationists of a variety of flavors who argue that organizations can and do change—and that it is the role of senior management to anticipate changes and reconfigure organizational assets to help the firm survive. ¹⁰ What makes this debate particularly interesting is that both sides invoke the same underlying theoretical arguments (evolutionary theory) for their explanations and both present empirical evidence to support their position.	recent advances in evolutionary thinking (multi-level selection) that have not yet been applied to organizations. We then illustrate how these ideas can enrich current thinking about organizational ambidexterity and dynamic capabilities and help explain organizational adaptation. ¹¹ Finally, using these ideas we illustrate how IBM has been able to compete in mature businesses and technologies through exploitation and to enter new, emerging businesses and technologies through exploration using the IBM Emerging Business Organization (EBO) process. ¹² This process corresponds to the evolutionary ideas of multi-level selection and permits IBM to adapt to changing environments. We conclude with some suggestions for how multi-level selection may be used to increase the likelihood of organizational adaptation and survival.
Sharma V., Dwivedi P., Seth P.	The role of e-facilitation (ICTs) in economic development of the rural population	2009	ND	ND	ND
Srinivasan, Raghavan	CavinKare Private Limited: Sustaining Rapid Growth in Serving BOP Markets	2009	ND	This paper builds on the conceptual foundations of serving the bottom of the pyramid (BOP) markets and evolves three critical success factors for competing in BOP markets - opportunity identification and leverage; innovation in product development, and sustaining rapid growth.	The paper uses a case on CavinKare Private Limited (CavinKare) that describes the entrepreneurial journey of the founder and Chairman & Managing Director, Mr. CK Ranganathan; highlights how CavinKare innovated on products and packaging to target rural bottom of pyramid (BOP) customers in India; demonstrates how a firm chooses, acquires, and sustains relevant capabilities, once the choice of its customer segment & source of competitive advantage are determined; and elucidates how the firm adds value with its capabilities as well as its ability to innovate on new product-market opportunities.

Shi Ruilong	A New Idea of Product Innovation in Emerging Market: Serving the Bottom of the Economic Pyramid	2008	ND	ND	ND
van Dijk, Meine Pieter	Global Value Chains: Some Examples and Resulting Issues	2008	Apreciativa	In this paper use will be made of previous studies concerning the value chain. We will first provide a theoretical perspective and summarize some of the issues. Then the evidence of three cases will be presented, before drawing some conclusions	The conclusion can be drawn that upgrading of GVCs is possible
Waeyenberg S.V.D., Hens L.	Crossing the bridge to poverty, with low-cost cars	2008	Apreciativa	The purpose of this study is to examine which changes companies need to implement in their transactional marketing strategy to sell to the poor when launching a product innovation in low-income countries.	The case shows that companies can create products with functionality and cost advantage for the poor without compromising on safety and comfort. Creating an innovative distribution system pushes costs and builds trust between the company and the customer.
D'Andrea G.	Beating the Paradoxes of Emerging Markets: Strategies for Reaching the Consumers at the Bottom of the Pyramid	2007	ND	ND	ND
Blake J.	From protection to innovation: BT's journey in corporate social responsibility	2006	Apreciativa	Como ocorre a SCR na British telecomunica-tion?	The author traces the three stages of evolution of BT's CSR efforts—protector, builder, and innovator—noting the value drivers for the company and some of BT's initiatives and accomplishments at each stage
Gordon M.D., Dakshinamoorthy V., Wang L.	The benefits, innovations, and uses of information and communication	2006	Formal + Empírica	Information and communication technology is being used in the developing world by businesses, NGOs, and governments. They are supporting a variety of initiatives using various wired, wireless, and computer tech-	We have analyzed over 1,000 initiatives describing such activities in India, China, Latin America/Caribbean, and Africa. We provide an empirical description of key features, innovations, and benefits of the initiatives in each region and the

	technology at the base of the pyramid			nologies. These initiatives provide advantages to local communities in the form of improved economic prospects, and consumer and social benefits. Companies and organizations may benefit as well by improving their operations, creating innovations, or finding new markets.	ways in which these regions are both similar and different.
Koch J.L., Caradonna T.M.	Technologies and business models that work in developing countries	2006	Apreciativa	The innovative adaptation of advanced and ""appropriate technologies"" in developing countries offers valuable insight into the need for new design parameters to increase the diffusion of technological innovations to the poor. This adaptation process also highlights how the challenges of infrastructure and distribution can be overcome, as well as how prevailing business models can be adapted to foster market creation at the bottom of the pyramid.	This paper draws on the evidence from nominations to the Tech Museum Awards and lessons learned from on-the-ground social entrepreneurs to suggest a possible roadmap for increasing technology deployability and useability, and for increasing the rate of future technology diffusion in developing countries.
Danse M., Vellema S.	Small-scale farmer access to international agri-food chains: A BOP-based reflection on the need for socially embedded innovation in the coffee and flower sector	2005	ND	ND	ND
Harjula L.	Tensions between venture capitalists' and business-social entrepreneurs' goals: Will bottom-of-the-pyramid strategies offer a solution?	2005	ND	ND	ND
Prasad V.C.S.,	Study of the	2005	ND	ND	ND

Ganvir V.	principles of innovation for the BOP consumer - The case of a rural water filter				
Tukker A.	Leapfrogging into the future: Developing for sustainability	2005	Apreciativa	The difference in system innovation of different countries	This paper argues that, where Western countries need a system innovation and transition management approach to realise a change to sustainability, emerging economies would have to apply something very similar to ensure that the larger flexibility they have is indeed used to leapfrog to sustainable systems

