

ESTRATÉGIAS DE MERCADO PARA CONSUMIDORES BRASILEIROS DE ALTA *VERSUS* BAIXA RENDA

MARCO ANTONIO SIRIANI – marco.siriani@usp.br

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP – SÃO CARLOS

FERNANDO CÉSAR ALMADA SANTOS – almada@sc.usp.br

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP – SÃO CARLOS

CAIO MARCELO LOURENÇO – caio.ml09@gmail.com

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP – SÃO CARLOS

Área: N° 7 - GESTÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL

Sub-Área: N° 7.4 - GESTÃO E ESTRATÉGIA DE MERCADOS E PRODUTOS

Resumo: A BASE DA PIRÂMIDE REFERE-SE A MERCADOS QUE ATENDEM A SOCIEDADE MAIS POBRE DO MUNDO. MUITAS MULTINACIONAIS ESTÃO IMPLEMENTANDO ESTRATÉGIAS DE MERCADO VOLTADO A ESSA POPULAÇÃO ENQUANTO VENDEM PRODUTOS VOLTADOS PARA OS PAÍSES POBRES EM DESENVOLVIMENTO, BRASIL, CHINA, ÍNDIA. EXISTEM DIFERENÇAS SIGNIFICATIVAS ENTRE AS ESTRATÉGIAS DE MERCADO DIRIGIDAS AOS CONSUMIDORES DA BASE DA PIRÂMIDE, DESDE A ADAPTAÇÃO DE UM PRODUTO EXISTENTE AO DESENVOLVIMENTO DE UM PRODUTO INOVADOR QUE INTEGRA CRESCIMENTO EXPLÍCITO JUSTO E INCLUSIVO. ESSE ARTIGO VISA MOSTRAR COMO SÃO REALIZADAS ESSAS ESTRATÉGIAS COM EXEMPLOS DE CASOS ESTUDADOS NA LITERATURA E FOCAR EM COMO ISSO ACONTECE NO MERCADO BRASILEIRO DE BAIXA RENDA.

Palavras-chaves: ESTRATÉGIA EMPRESARIAL; GESTÃO DE NEGÓCIOS; SEGMENTOS DE MERCADO; CONSUMIDORES DE ALTA *VERSUS* BAIXA RENDA; DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS.

MARKET STRATEGIES FOR BRAZILIAN CONSUMERS OF HIGH VERSUS LOW INCOME

Abstract: *THE BOTTOM OF THE PYRAMID REFERS TO MARKETS THAT SERVE THE WORLD'S POOREST SOCIETY. MANY MULTINATIONALS ARE IMPLEMENTING MARKET STRATEGIES AIMED AT THIS POPULATION WHILE SELLING PRODUCTS TARGETING POOR DEVELOPING COUNTRIES, BRAZIL, CHINA, INDIA. THERE ARE SIGNIFICANT DIFFERENCES BETWEEN THE CONSUMER MARKET STRATEGIES AT THE BOTTOM OF THE PYRAMID, FROM ADAPTING AN EXISTING PRODUCT TO DEVELOPING AN INNOVATIVE PRODUCT THAT INTEGRATES EXPLICIT, FAIR AND INCLUSIVE GROWTH. THIS ARTICLE AIMS TO SHOW HOW THESE STRATEGIES ARE CARRIED OUT WITH EXAMPLES OF CASES STUDIED IN THE LITERATURE AND TO FOCUS ON HOW THIS HAPPENS IN THE BRAZILIAN LOW INCOME MARKET.*

Keywords: *COMPETITIVE STRATEGY; BUSINESS MANAGEMENT; MARKET SEGMENTS; CONSUMERS OF HIGH VERSUS LOW INCOME; DEVELOPMENT OF PRODUCTS AND SERVICES.*

1. Introdução

A classe social é um fato no comportamento de compra dos consumidores, ou seja, as decisões de compra tomadas pelos indivíduos são diretamente correlacionadas pela classe social a que pertencem. As características da classe social, como renda, status, ocupação e nível de escolaridade, têm impacto direto na forma como o indivíduo gasta seu dinheiro. Quanto maior a renda de uma pessoa, maior será sua capacidade de gastar em conforto e bens de luxo para aumentar seu padrão de vida (IFTIKHAR et al.,2013).

Perante o exposto, em 1988, Prahalad, em colaboração com Stuart Hart (PRAHALAD; STUART, 2002) e Hammond (PRAHALAD; HAMMOND, 2002), desenvolveu um caso de negócios elaborado que chamou atenção da literatura. Naquela época, via-se pouco potencial para o engajamento das empresas focando na classe com baixa renda de forma positiva, além de esforços filantrópicos. Desafiando essas visões, Prahalad e seus colaboradores argumentaram que as empresas multinacionais poderiam aumentar seus lucros e ajudar a tirar bilhões de pessoas da pobreza. Assim, iniciou o foco nesse segmento da população mundial, a que se referiram como base da pirâmide, do inglês *Bottom of Pyramid* (BoP).

Segundo Zilber e Silva (2013), as empresas realizam inovações sustentadoras, pois não oferecem grandes riscos e focam em clientes já conhecidos. Porém para atingir o mercado de baixa renda, as empresas devem empregar a inovação disruptiva, ou seja, desenvolver produtos destinados a clientes de segmentos de menor poder aquisitivo dispostos a consumir produtos menos sofisticados, porém adequados a seu segmento.

A estratégia de mercado para a base da pirâmide deve contemplar a implementação de um produto novo ou adaptado às necessidades da população local, oferecendo formatos acessíveis e convenientes para os consumidores de baixa renda e distribuídos através de canais de distribuição modernos e tradicionais em cidades e áreas rurais para maximizar a disponibilidade e proximidade com os consumidores. Deve também ter um forte foco no consumidor, pois os consumidores dessa classe social geralmente não sabem como usar novos produtos ou têm dificuldades em entender seus benefícios, portanto a educação ao consumidor é importante e necessária. Por fim, o quesito mais importante, deve possuir crescimento justo e inclusivo (PAYAUD, 2014).

2. Método de Pesquisa

Foi realizado uma revisão sistemática de caráter exploratório qualitativo, com intuito de obter maior familiaridade com o assunto e permitir o amadurecimento de ideias (GIL, 2002). Foram pesquisados livros, teses e dissertações, obras de referência e periódicos, como base para a pesquisa foram utilizados os bancos de dados e portais de periódicos: Web of Science, Periódicos Capes e Scopus.

A pesquisa empregou como critérios para a seleção de textos: número de citações, artigos com no máximo cinco anos de publicação, tema referente a base da pirâmide e abordagem do ponto de vista de estratégia de mercado.

Após finalizar o levantamento de conhecimento, realizou-se a leitura e anotação do material, com o objetivo de identificar, selecionar, analisar e comparar os dados encontrados. Por fim, organizaram-se as ideias a partir do material fichado, com o intuito de construir logicamente o trabalho.

Apoiado no tema “Estratégias de mercado para consumidores brasileiros de baixa”, o artigo será discorrido na seguinte estrutura: base da pirâmide; casos estudados; mercado brasileiro; e considerações finais.

3. Base da Pirâmide

A pesquisa na base da pirâmide essencialmente tenta identificar as condições para o sucesso, limitações e motivações das empresas para se envolver em estratégias com a classe de baixa renda. Com base em fontes do *World Development Reports* (Nações Unidas), o tamanho desse potencial mercado é de 4 bilhões de pessoas. Agora esses consumidores são considerados potenciais, principalmente em países emergentes como China, Brasil, Índia, Indonésia, visto que uma das características principais desses países é justamente a grande quantidade de pessoas que se situam nas camadas mais pobres da população (PRAHALAD; HART, 2002 apud PAYAUD, 2014).

A ideia básica para adentrar nesse mercado é muito simples e lógica: se uma empresa oferece produtos a preços extremamente baixos e gera custos muito baixos, as margens podem ser baixas, mas adequada, e vender enormes quantidades de produtos irá gerar lucros adequados.

Simanis (2012) argumenta, no entanto, que, devido à elevada taxa de penetração que esse mercado requer, a estratégia de focar nesse segmento não fornece garantias de sucesso.

Apesar da existência de oportunidades, o longo histórico de fracasso das empresas na tentativa de penetrar o mercado de baixa renda deve-se principalmente, por tentarem estratégias originalmente concebidas para mercados de alta renda.

Com a alta competição de mercado, muitas organizações buscam estratégias de crescimento com intuito de aumentar a lucratividade, sendo que autores como London e Hart (2010), Prahalad (2004), Seelos e Mair (2007), Sadreghazi e Duysters (2008) apontam que focar na base da pirâmide atende à necessidade de diversificação da empresa e deve ter crescimento inclusivo, ou seja, inovação social que alcança as populações de baixa renda não apenas como clientes, mas também como funcionários, fornecedores, subcontratados, empresários, varejistas. Portanto, uma estratégia de mercado genuína para esse segmento compreende:

- Acessibilidade, com preços baixos;
- Disponibilidade, pois a acessibilidade física aos produtos é um desafio-chave tanto para os consumidores quanto para as empresas, pois mobilidade dessa classe social é moroso;
- Adaptabilidade, porque as estratégias são essencialmente direcionadas às necessidades básicas (alimentação, moradia, transporte, educação, energia e saúde), e os produtos precisam se adaptar às restrições desse segmento da sociedade;
- Educação, dado que a alfabetização entre esse tipo de consumidores é baixa e pode levar a um uso inadequado dos produtos. Portanto, necessita-se informar os consumidores sobre os benefícios dos produtos e educá-los sobre como usá-los; e
- Crescimento justo e inclusivo, uma vez que a estratégia de mercado deve apoiar o desenvolvimento econômico local, favorecer o empreendedorismo, criar empregos, treinar funcionários locais. A sociedade local deve participar de todos os estágios da cadeia de valor, ou seja, desde identificar as necessidades dos consumidores de baixa renda até educar os consumidores sobre como usar os produtos.

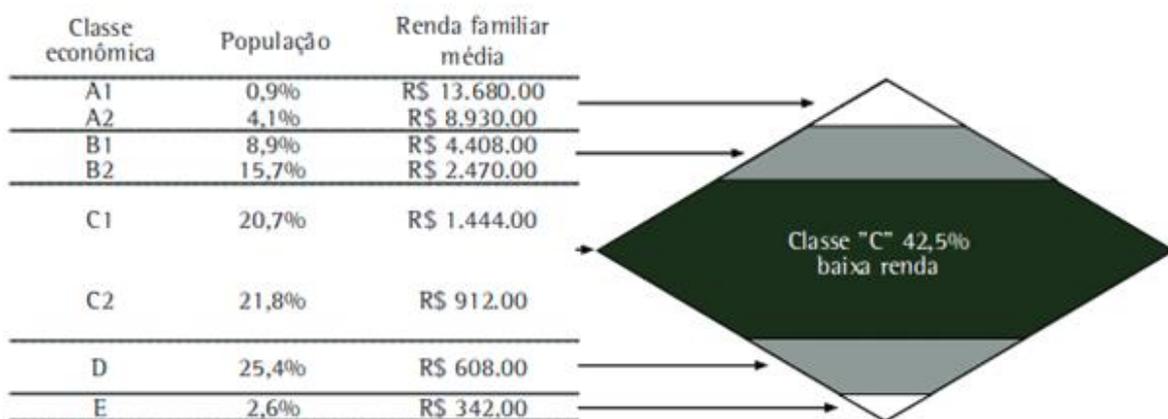
4. Mercado Brasileiro

A partir de dados obtidos do PNAD/IBGE é possível constatar que o mercado brasileiro é um losango, Figura 1 e não uma pirâmide, visto que é constituído pela classe E formado por famílias com quatro pessoas, resultando em 1,25 dólar/dia por pessoa. A classe D contém 2,5 dólares/dia per capita e a classe que tem o maior foco das empresas no Brasil, a

classe C, contém 5 dólares/dia, representando 42% dos brasileiros. Se considerar pessoas que estão próximas de migrar para a classe C, o número aumenta para 50% e representa uma riqueza de 460 milhões de dólares/dia. Segundo Neri (2010), analisando dados do PNAD/IBGE, “a renda média por brasileiro cresceu 2,04% no ano da crise, apesar do repique do desemprego e da queda da taxa de ocupação”. Ainda de acordo com Neri (2010), entre os anos de 2003 a 2008, 19,5 milhões de pessoas saíram da pobreza, isso autentica o quão atrativo são os consumidores de baixa renda para empresas situadas no Brasil.

Para Neri (2010), a nova classe média, classe C, é a classe dominante economicamente, pois a partir de dados de 2009 do PNAD/IBGE, ela representa 50,5% da população brasileira e possui 46,24% do poder de compra dos brasileiros (Figura 1). Logo, o mercado de baixa renda brasileiro está intimamente relacionado à classe C e à porção da classe D consumista.

Figura 1 - Losango social do Brasil.



Fonte: Zilber e Silva (2013, p.289)

5. Casos Estudados

5.1 Nestlé no Brasil

De acordo com a história, a Nestlé fabrica produtos em território brasileiro há quase 90 anos, em sua fábrica alocada no interior de São Paulo. O Brasil é, em produção, representa o segundo maior mercado e o quinto maior faturamento. A Nestlé é líder no setor alimentício no Brasil, contém 15 filiais, cinco centros de distribuição, quatro depósitos e 26 fábricas

(NESTLÉ, 2012).

Segundo Zilber e Silva (2013), a análise da Nestlé apresentou várias evidências de identificação de oportunidades no segmento alimentício, relacionadas tanto a volume de mercado como ao fato de a empresa possuir muitos produtos considerados relevantes pelo mercado de baixa renda. Além das oportunidades, foi identificado o direcionamento de ações para a classe C que já consome normalmente os produtos da Nestlé e esta, por sua vez, prefere centrar seus esforços de crescimento na chamada “penetração de mercado”.

A estratégia de crescimento adotada pela Nestlé está centrada na penetração de mercado, conforme Ansoff (1958), e para o sucesso da mesma, verifica-se grande frequência no uso de inovações incrementais e sustentadoras relacionadas à adequação de produtos, assim como inovações radicais relacionadas à adequação de canal de distribuição, como por exemplo a venda porta a porta. Foram encontradas menções quanto a produtos diferenciados pela qualidade, assim como considerados aspiracionais, mas quanto ao desenvolvimento de produtos inteiramente novos foram encontradas poucas evidências e essas estavam relacionadas mais à adequação de produtos existentes.

5.2 Nestlé nas Regiões Centro e Oeste da África

Em 2006, a Nestlé desenvolveu uma abordagem holística e sustentável para os negócios, que atende às necessidades da sociedade e atende às necessidades dos acionistas. Essa abordagem é denominada Criação de Valor Compartilhado e incentiva as empresas a criar simultaneamente valor econômico e social, concentrando-se nas questões sociais que podem abordar com êxito. Seguindo essa linha, a Nestlé desenvolveu uma ampla gama de Produtos Posicionados Popularmente (PPPs) para consumidores de baixa renda em todo o mundo (NESTLÉ, 2012).

As PPPs desenvolvidas em 2009 são produtos alimentícios de alta qualidade que fornecem valor nutricional aos consumidores de baixa renda. Esses produtos são vendidos a um preço acessível e em formatos apropriados para as necessidades de cerca de 3 bilhões de consumidores de baixa renda em todo o mundo. As PPPs incluem produtos culinários, bebidas e laticínios e produtos de confeitaria vendidos sob uma série de grandes marcas globais, incluindo Maggi, Nido e Nescafé. As PPPs podem ser fortificadas com micronutrientes que ajudam a resolver as deficiências (ferro, zinco, iodo e vitamina A) que são mais prevalentes entre os consumidores de baixa renda. Por exemplo, para ajudar a combater a deficiência de iodo, a Nestlé desenvolveu produtos de Maggi enriquecidos com

iodo (caldos, temperos e macarrão) usando sal iodado. Na África Central e Ocidental, vários milhões de cubos Maggi foram vendidos em 2011 e mais de 90% da gama de produtos da Maggi transportam agora iodo (NESTLÉ, 2012).

5.3 L'Oréal nas comunidades do Rio de Janeiro

A L'Oréal é uma empresa multinacional francesa especializada em cosméticos, produtos para cabelo, perfumes e produtos dermatológicos. Ela opera em 130 países e é líder global com receita de € 22,5 bilhões em 2012. Possui 290 subsidiárias, 42 fábricas e 72.600 funcionários. No Brasil, desde a década de 1930, instalou em 1959 uma fábrica de 1.200 m² e 16 funcionários. Hoje, as duas fábricas no Rio de Janeiro e São Paulo e a infraestrutura de distribuição, pesquisa e inovação, academias de profissionalização de cabeleireiros e a ampla força de vendas representam um dos maiores parques industriais da L'Oréal no mundo (L'ORÉAL, 2014).

De acordo com Relatórios de Progresso L'Oréal (2014), sua missão visa ampliar a base de consumidores, contribuindo para o desenvolvimento social das regiões onde opera; Sua estratégia é levar oportunidades de desenvolvimento social e econômico às comunidades por meio de treinamento e acesso a produtos profissionais.

Em relação às estratégias relacionadas às pessoas, têm forte desempenho da L'Oréal no recrutamento, treinamento e profissionalização de cabeleireiros em parceria com o Sebrae, com o fornecimento de treinamento técnico e gerencial para eles, que no final receberam um diploma de embaixador da marca na comunidade. A colocação na comunidade tem atraído pessoas interessadas em ter seu próprio negócio e que curtem o setor de beleza para fazer cursos e participar de recrutamento. Nesse contexto, a empresa vem disponibilizando crédito para esses novos parceiros de negócios nas comunidades, oferecendo condições especiais para o pagamento das contas, já que os salões estão sendo formalizados, trabalhando com cartões de crédito e comprando diretamente (L'ORÉAL, 2014).

Com relação à adequação do produto, percebe-se que a L'Oréal busca oferecer qualidade a um preço acessível, baseado no volume de produção e baixa margem de lucro, permitindo o acesso dos consumidores de baixa renda.

Quanto ao modelo de negócio, fica claro pelos comentários dos entrevistados que, além de adotar a micro distribuição em vez da distribuição tradicional, a L'Oréal criou um modelo de vendas no qual os parceiros de negócios são os próprios cabeleireiros. Permitir que eles usem os produtos aumenta a demanda por seus produtos nos salões de beleza da

comunidade. A rigor, em 2011 a empresa tem procurado adequar seu modelo de negócios, já que se estima que 80% do mercado de beleza esteja nas classes C e D, e a empresa atua há 50 anos no mercado A e B, segundo L'Oréal (2014).

Ainda no modelo de negócios, por estar expandindo seu público alvo para as classes C e D, os resultados da pesquisa demonstram que são necessários ajustes internos e mudanças estruturais, em que a empresa está adotando estratégias para reduzir burocracias e regras para os clientes através da conscientização de seus funcionários.

5.4 Unilever

Segundo Zilber e Silva (2013), a Unilever possui longo histórico de iniciativas de atuação no mercado de baixa renda e apresentou várias evidências de identificação de oportunidades nos diversos segmentos em que atua, relacionados principalmente ao fato de possuir muitos produtos considerados relevantes pelo mercado de baixa renda. Essas oportunidades também estavam relacionadas ao grande interesse pela classe C, que promovem a estratégia de crescimento baseada em penetração de mercado, conforme conceito estabelecido por Ansoff (1958).

Existem evidências quanto a produtos considerados aspiracionais, mas quanto ao desenvolvimento de produtos inteiramente novos foram encontradas poucas evidências e essas estavam relacionadas mais com a adequação de produtos existentes ou com o uso de sua larga competência no conhecimento dos produtos tradicionalmente desenvolvidos pela empresa (ZILBER; SILVA, 2013).

O único caso relevante de inovação que poderia ser chamada de disruptiva foi o desenvolvimento do sabão em pó Ala, vendido exclusivamente no Norte e Nordeste brasileiro, produto voltado para a população de baixa renda, oferecido a preço mais acessível e com atributos desenvolvidos visando as funcionalidades requeridas por aquele mercado. Ala foi lançado em 1996 e surgiu como resultado de uma profunda pesquisa realizada com as mulheres das classes C e D do Norte e Nordeste, na qual elas apontaram os principais benefícios exigidos para uma marca de detergente em pó, levando ao desenvolvimento de um produto totalmente novo. Esse caso, porém, frente ao imenso portfólio de produtos da Unilever, não registra uma tendência da empresa, que prefere adaptar embalagens, mudar quantidade do produto, ou seja, realizar adequação de produtos, o que não denota uma estratégia de inovação disruptiva (ZILBER; SILVA, 2013).

5.5 Banco Santander no Brasil

O Banco Santander é um banco multinacional fundado em 1857; originou-se na Espanha e é o maior da zona do euro. Atualmente, o banco conta com 100 milhões de clientes, 14.400 agências, aproximadamente 1,4 triilhões de euros, 3,3 milhões de acionistas e 187.000 funcionários. Ele expandiu sua presença no mundo através de fusões e aquisições e no Brasil desde 1957, entrou no mercado e continuou a adquirir bancos nos anos 90 e 2000 tornando-se o terceiro maior banco privado com ativos totais de R \$ 407 bilhões, 24 milhões de clientes e 3728 filiais (BANCO SANTANDER, 2019).

O banco definiu suas ações para a sustentabilidade em comunidades pacíficas com base em três temas: inclusão social e financeira, educação e gestão de negócios em meio ambiente social (BANCO SANTANDER, 2019).

Segundo o Banco Santander (2019, acreditava-se que em 2015 o investimento social deveria mobilizar a sociedade em torno de causas relevantes, promover mudanças sociais efetivas, influenciar e fortalecer as políticas públicas.

Na categoria de estratégias para pessoas, os achados indicam O Santander assume que as pessoas nas comunidades são qualificadas e podem ser contratadas porque conhecem as características locais. Além disso, é estabelecida uma relação de parceria com os clientes, onde a transparência e a confiança são construídas através do diálogo contínuo.

Em relação ao produto, a pesquisa revela que o Banco vai além da adequação do serviço e, por meio do microcrédito, procura se diferenciar com base na orientação dos clientes para o uso do crédito por meio de estratégias de relacionamento, estabelecendo uma relação de confiança que mitigue os riscos da dívida bancária. Quanto à agência, adaptou o *layout* tornando-o menor, mas mantendo os serviços tradicionais oferecidos (BANCO SANTANDER, 2019).

No que diz respeito à cadeia de produção, foi possível ver que o banco encontra nas ONGs um aliado para prover recursos para que os jovens da comunidade possam enfrentar os desafios do mercado de trabalho e se tornarem clientes em potencial, gerando inclusão social. Nestlé nas Regiões Centro e Oeste da África Falta (BANCO SANTANDER, 2019).

5.6 Danone

A missão da Danone é “levar a saúde através da alimentação para o maior número de pessoas possível”. A empresa desenvolveu muitas iniciativas poderosas para cumprir essa missão na classe de baixa renda. *Bottom of Pyramid* é o nome de um novo modelo de

negócios desenvolvido pela Danone em 2010 e implementado pela primeira vez na Índia com uma unidade de produção de produtos lácteos (DANONE, 2012).

Os produtos foram desenvolvidos com intuito de atender aos gostos e necessidades nutricionais locais e obter preço adequado ao poder de compra da população. Projetado para alcançar o maior número possível de pessoas, o modelo de distribuição era baseado nos hábitos dos consumidores. A Danone desenvolveu o *Danone Ecosystem Fund*, destinado a desenvolver as atividades dos parceiros da cadeia de valor que compõem o ecossistema da Danone: agricultores, fornecedores, subcontratados, transportadores e distribuidores, além de territórios e autoridades locais. A Danone também fundou a *Danone Communities* um fundo mútuo projetado para incentivar iniciativas de negócios sociais e combater a pobreza e a desnutrição através da inovação (DANONE, 2012).

6. Considerações finais

O principal intuito desse artigo é ampliar e aprofundar o conhecimento sobre as estratégias que as grandes empresas, principalmente no Brasil, vêm utilizando para atuar nos mercados da base da pirâmide e demonstrar que é possível obter margens adequadas de lucro focando no segmento de baixa renda, construindo conseqüentemente uma sociedade menos desigual. Isso foi realizado expondo vários casos de empresas multinacionais que obtiveram sucesso economicamente e socialmente focando nesse grupo de pessoas.

Observa-se que as empresas têm consciência do tamanho do mercado de baixa renda e das oportunidades que nele contém, tendo como exemplos a Danone e a Nestlé que implementaram, fora do Brasil, um produto adaptado às necessidades da população de baixa renda, sendo o mesmo acessível e distribuído de maneira eficiente, também forneceram educação aos consumidores e obtiveram crescimento justo e inclusivo. Porém, no Brasil, apesar de conter casos bem sucedidos, a maioria não empreende em inovações disruptivas e foca em pequenas alterações em produtos para adentrar nesse segmento. As estratégias adotadas pelas empresas instaladas em solo brasileiro estão em um estágio inicial de maturidade, carecendo de criatividade, coragem e independência das ações do governo para atuar nessa área. Deve-se destacar algumas limitações da pesquisa, dentre elas o fato de que foram tratados apenas dados secundários de pesquisas já realizadas, no qual não houve pesquisa em campo com a coleta de dados primários. A sugestão de pesquisa futura seria realizar uma pesquisa em campo a fim de comparar com as conclusões expostas neste artigo.

7. Agradecimentos

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Referências

- ANSOFF, I. A model for diversification. *Management Science*, v.4, n.4, p.392-414, 1958.
- BANCO SANTANDER. *Relatórios do Banco Santander Report*. Disponível em: <<http://sustentabilidade.santander.com.br/pt/Governanca/Paginas/Relatorios.aspx>> Acesso em 12.03.2019.
- DANONE. *Relatórios de Danone*. Disponível em: <<http://danone12.danone.com/appli.htm?page=1>>. Acesso em 12.03.2019.
- FILARDIA, F., BARROS, F. D., FISCHMANN, A. Business strategies for the bottom of the pyramid: multiple case studies of large companies in the pacified communities of Rio de Janeiro. *RAUSP Management Journal*, v.53, n. 1, p. 63-73, 2018.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- IFTIKHAR, M.; HUSSAIN, M. F.; KAHN, Z. A.; IYAS, S. Social class is a myth or reality in buying behavior. *African Journal of Business Management*, v.7, n. 9, p.713-718, 2013.
- L'ORÉAL. *Relatórios da L'Oréal*. Disponível em: <<https://loreal-dam-front-corp-br-cdn.damdy.com/ressources/afile/123934-84e8c-resource-relatorio-de-progresso-2014.html>> Acesso em 12.03.2019.
- LONDON, T.; HART, S. *Next generation business strategies for the base of the pyramid: new approaches for building mutual value*. Upper Saddle River: FT Press and Pearson Educational, 2010.
- NERI, M. (coord.). *A Nova classe média: lado brilhante dos pobres*. Rio de Janeiro: FGV/CPS, 2010.
- NESTLÉ. *Relatórios da Nestlé*. Disponível em: <<http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/corporatesocialresponsibility/nestle-csv-full-report-2012-en.pdf>>. Acesso em 12.03.2019.
- PAYAUD, M. A. Marketing strategies at the bottom of the pyramid: examples from Nestlé, Danone, and Procter & Gamble. *Global Business and Organizational Excellence*, v.33, n.2, p51-63, 2014.
- PRAHALAD, C. K.; HAMMOND, A. Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review*, v.80, n.9, p.48-59, 2002.
- PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy+Business*, v.26, n.1, p.1—14, 2002.
- PRAHALAD, C. K. *Fortune at the bottom of the pyramid: eradicating poverty through profits*. Upper Saddle River: Pearson Education, 2004.
- SADREGHAZI, S.; DUYSTERS, G. *Serving low-income markets: rethinking multinational corporations' strategies*. UNU-MERIT Working Paper Series, n.24, 2008.
- SEELOS, C.; MAIR, J. Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: a strategy view. *Academy of Management Perspectives*, v.21, n.4, p.49-63, 2007.
- SIMANIS, E. Reality check at the bottom of the pyramid. *Harvard Business Review*, v.90, n.6, p.120-125, 2012.

UNILEVER. *Relatórios de Unilever*. Disponível em: <<http://www.unilever.com/images/USLP-Progress-Report-2012-FItcm13-352007.pdf>>. Acesso em 12.03.2019.

ZILBER, S. N., DA SILVA, F. L. Investigação sobre a existência de inovações disruptivas das grandes empresas multinacionais para o mercado brasileiro de baixa renda. *Produção*, v.23, n.2, p.283-296, 2013.