

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

LAUDIANA PEREIRA DE OLIVEIRA

**INOVAÇÃO FRUGAL E EMPREENDEDORISMO:** estudo de caso baseado em práticas do  
varejo alimentício

São Paulo  
2020

LAUDIANA PEREIRA DE OLIVEIRA

**INOVAÇÃO FRUGAL E EMPREENDEDORISMO:** estudo de caso baseado em práticas do  
varejo alimentício

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de  
Administração de Empresas de São Paulo da  
Fundação Getulio Vargas, como requisito para  
obtenção do título de Mestre em Gestão para a  
Competitividade.

Linha de Pesquisa: Varejo.

Orientador: Prof. Dr. Lucas Sciencia do Prado

São Paulo

2020

Em caso de estudo e pesquisa, este trabalho encontra-se disponível para reprodução e divulgação integral ou parcial, de forma eletrônica ou tradicional, desde que a fonte seja citada.

Oliveira, Laudiana Pereira de.

Inovação frugal e empreendedorismo: estudo de caso baseado em práticas do varejo alimentício / Laudiana Pereira de Oliveira. - 2020.

108 f.

Orientador: Lucas Sciencia do Prado.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Empreendedorismo. 2. Comércio varejista - Estudo de casos. 3. Desenvolvimento organizacional. 4. Inovações tecnológicas. I. Prado, Lucas Sciencia do. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.011.49

LAUDIANA PEREIRA DE OLIVEIRA

**INOVAÇÃO FRUGAL E EMPREENDEDORISMO:** estudo de caso baseado em práticas do varejo alimentício

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de Pesquisa: Varejo.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Lucas Sciencia do Prado – Orientador  
FGV – EAESP

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Viviane Moura Rocha Ferreira  
FGV – EAESP

---

Prof. Dr. Dennys Eduardo Rossetto  
SKEMA Business School

Dedico este trabalho à minha mãe, pois, um dia, ouvi dizer quando desejava fazer um curso superior, que filho de pobre não fazia faculdade, e eu simplesmente disse: “Então, serei a primeira pobre que irá fazer uma faculdade”, e minha mãe concluiu: “Eu vou te ajudar!”.

É, mãe, apesar de em alguns momentos não entender muito bem o que faço, agora você já tem uma filha que está se tornando Mestre em Varejo... E você foi e sempre será a pessoa mais importante pra mim, minha estrutura pessoal, espiritual e profissional. Obrigada por me aturar uma vida!

Te Amo!

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, que me proporcionou esta oportunidade de aprendizado, me dando força, capacidade, saúde física, mental e espiritual, pois a cada instante aumentava a minha fé em cada detalhe. Eu, que nunca imaginei estudar na FGV, pois era distante da minha realidade, já conclui um MBA e, agora, o Mestrado Profissional em Gestão para Competitividade – Varejo, e digo que esse mérito não é somente meu, pois sozinha nunca conseguiria, mas me esforcei muito, e Deus me auxiliou.

Não tem como não me emocionar ao escrever os agradecimentos, pois são muitos.

Em primeiro lugar, agradeço ao meu incentivador e àquele que despertou algo a mais além da curiosidade em uma aula magnífica com o tema de inovação e inovação frugal, o Professor Dr. Tales Andreassi. No momento em que eu estava sem condições físicas de concluir um de seus trabalhos, ele me deu uma última oportunidade, e naquele momento percebi que queria que fosse o tema para a minha dissertação.

Sem palavras para agradecer ao meu orientador, um anjo que Deus colocou em minha vida e pelo qual tenho grande admiração, o Professor Dr. Lucas Sciencia do Prado. Agradeço pela paciência, pelo apoio, por desenhar em uma lousa o que eu não entendia, pelos ensinamentos, pela ajuda com a metodologia e pela melhor orientação que eu poderia ter. É claro que preciso novamente agradecer a Deus por isso e por entender que nada acontece por acaso. Refazer a matéria de metodologia com ele também foi crucial para conseguir desenvolver tudo o que consegui aqui.

Impossível não mencionar o Professor Dr. Gilberto Sarfati, também coordenador do Mestrado Profissional, por ter ensinado ao grupo e a mim lições de vida no decorrer de todas as vivências no mestrado. Literalmente podemos considerá-lo um outro caso de estudo da FGV.

Meus agradecimentos também ao Professor Dr. Mauricio Morgado, por quem tenho muita admiração e, ao longo dos 2 anos, esteve muito presente, não somente com ensinamentos em sala de aula, mas também ajudando toda a turma, estando sempre prontamente disponível.

Ao Professor Dr. Ely Paiva, que ministrou uma aula maravilhosa de Estudo de Caso, corroborando muito para a minha dissertação.

Em uma aula do Professor Dr. Delane Botelho, o mesmo solicitou uma apresentação relacionada ao tema da tese. Durante esse processo alterei o tema três vezes, pois sempre quis fazer algo relacionado a *pricing*. Anteriormente o tema tratava-se sobre os preços de estacionamento, depois *Click & Collect*, até chegar à pizza no valor de R\$ 10,00. Obrigada, professor. Gostamos de bons preços, e você também foi um grande incentivo para todos nós!

Aos professores, vocês acharam que parou por aí? Claro que não! Quando mudei o tema, ao retomar à minha pesquisa, encontrei o Professor. Dr. Dennys Eduardo Rossetto, que estuda inovação frugal e contribuiu valorosamente com a acadêmica com uma proposta de instrumento de mensuração da inovação frugal. Ao entrar em contato com o mesmo, ele prontificou rapidamente em me auxiliar e me instruiu com valiosas dicas e contribuições. Por esse motivo, cito suas contribuições neste trabalho.

Aos colegas de sala, muitos sempre solícitos, mas, particularmente, a Bell, Pio, Aline e ao Gamba.

À minha família e amigos por me aguentarem ao longo deste mestrado, principalmente no ano de 2019, em que achei que iria ter um colapso, pois foram tantas dificuldades ao longo da jornada, não somente na área acadêmica, mas também com questões financeiras, que não foram muito fáceis de lidar. No entanto, com a colaboração de todos, irmã, cunhado e amigos tão queridos e presentes, como Tânia, Marcelo, Karina e Yasmin, que me ajudavam como podiam e iluminaram minha mente com cada técnica frugal utilizada, causando-me muita admiração.

À amiga e professora Elisabeth Ribeiro, que me deu uma clareada maravilhosa de como organizar as ideias em formato metodológico.

Claro que ao falar de empreendedorismo, não podia deixar de mencionar e até chamá-lo de Investidor-Anjo. Pois bem, o Dr. Frank José de Amorim Walsh, que em sua história de vida me comove grandemente, e posso dizer que após uma oração pedindo um milagre a Deus (se cumprindo 121 de Salmos), e recebendo-o de forma inesperada após 3 anos, contribuiu financeira e psicologicamente. Apesar de nossas realidades tão distantes, suas palavras e atitudes compreensivas tornou meu ano um pouco mais ameno.

A todas as pessoas que foram importantes e responsáveis para a produção deste trabalho, como o Dirceu, pioneiro na realização e implantação da modalidade de negócio da “Pizza de R\$ 10,00”; o Márcio, proprietário da Buona Pizza, atualmente com o nome Bellagio; e o Anderson, proprietário da Pizzaria Lunna, que se disponibilizaram a fazer a pesquisa, de uma maneira tanto quanto divertida, e me ajudaram muito apresentando seus pontos de vista, abrindo suas portas, me enviando fotos, respondendo a todas as questões, juntamente com os entregadores/revendedores e todos os consumidores da região de Carapicuíba e Barueri.

Sou muito grata a todos!

## RESUMO

OLIVEIRA, L.P. **Inovação frugal e empreendedorismo**: estudo de caso baseado em ações de frugalidade no varejo alimentício. 2020. 108f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, 2020.

Neste estudo, o principal objetivo foi entender como a inovação frugal auxilia no desenvolvimento de modelos de negócio de pizzarias de R\$10,00, buscando identificar práticas adotadas por empreendedores desde a concepção da ideia até a percepção do revendedor e do consumidor final. Para responder a esse o objetivo, foi selecionado o setor de alimentação com foco em pizzeria. Para melhor argumentação deste estudo, foi necessário explorar dois modelos de negócios diferenciados com o intuito de comparação. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório/descritivo, e utilizado como método estudos de casos múltiplos. Assim, realizou-se a coleta de dados a partir de três casos, visando compreender a gestão das pizzarias e as demais atividades relacionadas ao processo produtivo e de comercialização dos produtos. Para isso, considerou-se um estudo com três casos, sendo uma na visão do pioneiro da modalidade de vendas de pizzas de R\$ 10,00 e como pode-se precificar uma pizza neste valor, comparando os mesmos procedimentos com uma pizzeria de R\$ 10,00 local e uma pizzeria de modelo tradicional de pizzeria de bairro, do revendedor e dos consumidores para uma visão mais ampla. A pesquisa contou com o auxílio do pioneiro da modalidade de vendas de pizzas de R\$ 10,00 e de duas pizzarias de bairro localizadas na região oeste de São Paulo, sendo uma com sede em Carapicuíba e, outra, em Barueri. Os empreendedores foram entrevistados com o intuito de entender toda a gestão da empresa para que a compreensão da diminuição dos custos fosse identificada. Desta forma, juntamente com as considerações, foram realizadas três entrevistas com empreendedores, 21 entrevistas com consumidores e uma entrevista com revendedor, chegando a um total de 25 participantes. Nos resultados e contribuições deste estudo, confirmou-se que com as práticas adotadas pelas pizzarias de R\$ 10,00, principalmente as ações realizadas pelo pioneiro, foi possível diminuir drasticamente os custos, atendendo às três dimensões simultâneas para ser considerada uma inovação frugal. Os consumidores também apresentaram uma predisposição à compra, primeiro devido ao valor e, segundo, pela oportunidade, mas observam, sobretudo, a geração de empregos desse modelo de negócios, assim como o depoimento do revendedor comprova a inclusão social. Desta forma, identificou-se o impacto causado nas comunidades mais carentes, suprimindo uma necessidade antes não observada. Este estudo também cooperou com a temática na literatura brasileira, apresentando um referencial e uma análise mais aprofundada a fim de detalhar e proporcionar uma nova visão na inovação em produtos, processos, produção, serviços, marketing, logística e sustentabilidade, resultando em um novo modelo de negócios e numa redução considerável de custos e mostrando como uma empresa pode criar um produto com um custo mais baixo e ter vantagem competitiva por meio da inovação frugal. Este estudo foi importante para popularizar o tema e o crescimento de práticas de inovação frugal, tanto para soluções empresariais quanto para a sociedade.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Inovação. Inovação Frugal. Varejo. Inovação Frugal no Varejo.



## ABSTRACT

OLIVEIRA, L.P. **Frugal Innovation and entrepreneurship**: case study based on frugality actions in food retail. 2020. 108f. Dissertation (Master) – São Paulo School of Business Administration, Fundação Getulio Vargas, 2020.

In this study, the main objective was to understand how frugal innovation explains the business model, implementation and the performance of R\$ 10.00 pizza companies, trying to identify practices adopted by entrepreneurs from conceiving the idea to the perception of the reseller and the final consumer. To achieve this objective, the food sector focusing on pizzerias was selected. And to better discuss this study, it was necessary to explore three different business models. This way a qualitative research with an exploratory/descriptive approach was used as a method of multiple case studies. We collected data from three cases, trying to understand the management of pizzerias, as a whole, considering the pioneering vision of pizza sales of R\$ 10.00 pizza and how a pizza of this value can be priced, comparing the same procedures with a R\$ 10,00 pizzeria, local and a traditional model of neighborhood pizzeria, reseller and consumers for a broader view. A research was supported by the pioneer of pizza sales of R\$ 10.00 and two pizzerias located in the western region of São Paulo, one in Carapicuíba and the other in Barueri. Entrepreneurs were interviewed in order to understand the entire management of the company so that the understanding of cost reduction was identified. Three interviews were conducted with entrepreneurs, 21 interviews with consumers, one interview with a resellers reaching a total of 25 participants. In the results and contributions of this study, it was confirmed that the practices used by the pizzerias of the R\$ 10.00 pizza, mainly the actions carried out by the pioneer, made it possible to drastically reduce the costs enough to be considered a frugal innovation. Consumers also showed a pre-disposition to purchase firstly due to the value and second due to opportunity, but above all, they observe the creation of jobs in this business model, as well as the reseller's testimony proving social inclusion. In this way, the impact on the neediest communities was identified, meeting a previously unmet need. This study also contributed with the theme in the Brazilian literature, presenting a point of reference and a more in-depth analysis in order to detail and show a new vision on innovation in products, processes, production, services, marketing, logistics and sustainability, resulting in a new model business and showing how a company can create a product with a lower cost and have a competitive advantage through frugal innovation. This study was important to popularize the theory and the growth of frugal innovation practices, both for business solutions and for society.

**Keywords:** Entrepreneurship. Innovation. Frugal Innovation. Retail. Frugal Innovation in Retail.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da dissertação.....	17
Figura 2 – Etapas do estudo de caso.....	36
Figura 3 – Pizzaria Big House Pollo Loko (pizzaria de R\$ 10,00 pioneira) .....	50
Figura 4 – Mudança no produto da pizzaria pioneira Big House Pollo Loko .....	53
Figura 5 – Processo de produção da pizzaria pioneira Big House Pollo Loko .....	55
Figura 6 – Caixote utilizado na logística para armazenamento da pizzaria pioneira Big House Pollo Loko (2013) .....	56
Figura 7 – Pizzaria Lunna (pizzaria que adotou o modelo de vendas de pizza de R\$ 10,00) .....	61
Figura 8 – Mudança no produto da pizzaria Lunna.....	63
Figura 9 – Caixa térmica para 38 unidades de pizza brotinho (pizzaria Lunna, 2020) .....	64
Figura 10 – Caixa térmica para 40 unidades de pizza brotinho (pizzaria Lunna, 2020) .....	64
Figura 11 – Revendedor das pizzas de R\$ 10,00 (pizzaria Lunna, 2020) .....	66
Figura 12 – Print Screen retirado da mensagem enviada por WhatsApp.....	68
Figura 13 – Pizzaria Bellagio (pizzaria tradicional de bairro).....	70
Figura 14 – Produto da pizzaria Bellagio .....	71
Figura 15 – Caixas térmicas utilizadas na logística para armazenamento.....	77
Figura 16 – Business Model Canvas de uma pizzaria tradicional de bairro.....	79
Figura 17 – Business Model Canvas de uma pizzaria de R\$ 10,00 .....	80

## LISTA DE QUADROS

Quadro 2 – Matriz de amarração .....	32
Quadro 5 – Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.....	35
Quadro 6 – Dados do setor de pizzeria nacional .....	38
Quadro 7 – Método da coleta de dados .....	41
Quadro 8 – Método da coleta de dados com objetivos das questões da pesquisa .....	42
Quadro 9 – Método da coleta de dados com os objetivos .....	43
Quadro 10 – Estrutura de análise dos dados.....	46
Quadro 11 – Receita e custos de pizzas de R\$ 10,00 .....	54
Quadro 12 – Práticas da pizzeria pioneira dentro das 3 dimensões da inovação frugal.....	60
Quadro 13 – Práticas da pizzeria Lunna, dentro das 3 dimensões da inovação frugal.....	69
Quadro 14 – Diferenciais entre as pizzarias de R\$ 10,00 e a pizzeria tradicional .....	75

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.1 OBJETIVO E JUSTIFICATIVA DO TEMA	13
1.2 SÍNTESE DA ABORDAGEM METODOLÓGICA	16
1.3 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>18</b>
2.1 EMPREENDEDOR E EMPREENDEDORISMO	18
2.2 INOVAÇÃO	21
2.3 INOVAÇÃO FRUGAL	26
<b>2.3.1 Conceitualização</b>	<b>26</b>
<b>2.3.2 Três dimensões da inovação frugal</b>	<b>29</b>
2.4 MATRIZ DE AMARRAÇÃO	32
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	<b>34</b>
3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA	34
3.2 ETAPAS DO ESTUDO DE CASO	35
3.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	37
3.4 DEFINIÇÃO DA UNIDADE-CASO	37
3.5 DETERMINAÇÃO DO NÚMERO DE CASOS	37
3.6 ELABORAÇÃO DO PROTOCOLO	40
3.7 COLETA DE DADOS	40
3.8 ANÁLISE DOS DADOS	45
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>48</b>
4.1 CASO 1 – EMPRESA PIONEIRA BIG HOUSE POLLO LOKO	48
4.1.1 História da empresa	48
<b>4.1.2 Análise baseada nas três dimensões da inovação frugal</b>	<b>51</b>
4.1.2.1 <i>Concentração nas principais funcionalidades e performance</i>	51
4.1.2.2 <i>Ecossistema frugal</i>	57
4.1.2.4 <i>Redução considerável de custos</i>	58
4.1.2.5 <i>Considerações principais do Caso 1</i>	59
4.2 CASO 2 – EMPRESA LUNNA QUE ADOTOU O MODELO DE PIZZARIA DE R\$ 10,00	60
4.2.1 História da empresa	60
<b>4.2.2 Análise baseada nas três dimensões da inovação frugal</b>	<b>61</b>

4.2.2.1 Concentração nas principais funcionalidades e performance .....	61
4.2.2.2 Ecossistema frugal.....	65
4.2.2.3 Percepção do revendedor.....	67
4.2.2.4 Redução considerável de custos .....	68
4.2.2.5 Considerações principais do Caso 2.....	69
4.3 CASO 3 – EMPRESA BELLAGIO PIZZARIA TRADICIONAL LOCAL .....	69
<b>4.3.1 História da empresa .....</b>	<b>69</b>
4.3 PERCEPÇÃO DO CONSUMIDOR .....	72
4.4 RESUMO DOS RESULTADOS DAS ANÁLISES E CONSIDERAÇÕES DOS CASOS..	74
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>82</b>
5.1 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS E PRÁTICAS .....	84
5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	86
5.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	86
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>87</b>
<b>APÊNDICE A – PROTOCOLO DA PESQUISA.....</b>	<b>95</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DIRCEU (PIONEIRO) E ANDERSON DA PIZZARIA DE R\$ 10,00.....</b>	<b>97</b>
<b>APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO MÁRCIO (EMPREENDEDOR DE PIZZARIA DE BAIRRO).....</b>	<b>99</b>
<b>APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO PARA A PERCEPÇÃO DO REVENDEDOR .....</b>	<b>101</b>
<b>APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO PARA A PERCEPÇÃO DO CONSUMIDOR.....</b>	<b>102</b>
<b>APÊNDICE F – AUTORIZAÇÃO DO EMPRESÁRIO DIRCEU CAMPOS .....</b>	<b>103</b>
<b>APÊNDICE G – AUTORIZAÇÃO DO EMPRESÁRIO ANDERSON DE LUNNA .....</b>	<b>104</b>
<b>APÊNDICE H – AUTORIZAÇÃO DO EMPRESÁRIO MÁRCIO JOSÉ OLIVEIRA ...</b>	<b>105</b>
<b>APÊNDICE I – CARTA DE AGRADECIMENTO .....</b>	<b>106</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo a *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2018), a taxa de empreendedorismo total no Brasil chegou a 38% no qual estima-se aproximadamente, 52 milhões de brasileiros com faixa etária de 18 e 64 anos, estavam liderando a criação e consolidação de um novo negócio, ou realizando esforços para a manutenção de negócios já estabelecidos e vem crescendo exponencialmente desde 2012. Ademais, o total de empreendedores no Brasil atingiu seu auge em 2015, chegando a 39,3%, e em 2018 passando para 38,0%, sendo que 61,8% dos empreendedores iniciais veem uma oportunidade para se tornarem empreendedores, contra 37,5% que se tornam por necessidade.

Esse mesmo relatório da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2018) ainda faz uma classificação comparativa de Taxas de Empreendedores Totais em Estágio Inicial. Entre os 49 países pesquisados, o Brasil se encontra na 6ª posição de países de média renda (2018), confirmando ainda mais a capacidade do brasileiro e de países considerados emergentes para o empreendedorismo.

De acordo com os especialistas entrevistados, 51,3% afirmaram que a capacidade empreendedora do brasileiro é um fator favorável para abertura e manutenção da empresa. Porém, muitos empreendedores ainda citam 3 dificuldades para se empreender no país, sendo que o maior percentual dos respondentes que mencionaram o fator políticas governamentais foi de 73,8%, apoio financeiro, 42,9% e educação e capacitação, 40,5% (GEM, 2018).

O GEM (2015) também mostra que os mesmos fatores que dificultam o empreendedorismo são apontados na pesquisa, somente mudando a taxa e o posicionamento desses obstáculos, mas é interessante ressaltar a comparação entre 7 países: Brasil, China, Alemanha, Índia, México, África do Sul e Estados Unidos.

Em 2015, um outro problema também constatado na pesquisa e predominante no país foi a concentração de empreendedores nas regiões Sul e Sudeste (GEM BRASIL, 2015), levando em conta que os *hubs* de inovação focam a tecnologia e estão centrados nessas regiões, sendo uma das possíveis causas que 57,9% dos empreendedores são relacionados a serviços, e apenas 30,1% à área de comércio. Portanto, nota-se com essas informações a necessidade de expansão para as demais regiões importantes do país (GEM, 2018).

Apesar de tantas limitações, o cenário do empreendedorismo no Brasil é promissor, e a tendência é aumentar, principalmente após as alterações aprovadas na Reforma Trabalhista da lei 13.467 em 13 de julho de 2017, sendo considerada uma forma brasileira para regulamentar empreendedores de pequenas empresas que atuavam em condições informais. A lei também

proporciona alguns benefícios, tais como previdenciários e salário-maternidade, entretanto, para isso, deve-se cumprir com obrigações fiscais e pagamentos de impostos ao governo.

Foram registradas por atividade econômica 473.394 empresas e, ocupando o 3º lugar do ranking, aparece o setor de comércio varejista de mercadorias com predominância de produtos alimentícios, conforme dados da Receita Federal do Brasil (RFB, 2019).

Foi com esse cenário altamente competitivo, principalmente no setor varejista, devido aos fatores críticos para se empreender no país e com escassez de recursos, ao se deparar com a situação de sua empresa, Dirceu Campos criou um novo modelo de negócios, alterando desde o produto, montando um formato diferenciado de vendas de pizzas e adicionando um processo econômico de *delivery* e divulgação estratégica, minimizando drasticamente o valor para R\$ 10,00 (dez reais) por pizza. Aqui, é preciso ressaltar que o valor médio de uma pizza em São Paulo costuma ser entre R\$ 30,00 e R\$ 40,00 e nas cidades onde o estudo foi realizado, Carapicuíba e Barueri, o valor médio é de R\$ 21,99 a R\$ 50,00.

Essas iniciativas mostram que é possível inovar, mesmo com todos os fatores que dificultam ser empreendedor no país, por meio da inovação frugal e, com isso identifica-se também oportunidades de montar *hubs* de fomento ao empreendedorismo frugal e sua importância para a pulverização e descentralização, já que o foco não é a tecnologia como ponto central.

Desta forma, tivemos como base a seguinte pergunta de pesquisa: Como a inovação frugal auxilia no desenvolvimento de modelos de negócio de pizzarias de R\$10,00?

## 1.1 OBJETIVO E JUSTIFICATIVA DO TEMA

A inovação frugal e a *Jugaad innovation* na literatura, como diversos novos fenômenos, traz diversificados conceitos que tendem a confundir o leitor, inclusive atrelando a conceitos de base da pirâmide e inovação reversa, embora o desenvolvimento de baixo custo para um produto ou serviço com boa qualidade e um modelo de negócios voltados para clientes de baixa renda sejam pilares de todas elas (HOSSAIN, 2017).

Isto posto, são necessárias definições conceituais desses modelos de inovações encontradas na literatura e de autores denominados precursores para entender cada uma delas.

Radjou e Euchner (2016) definem *Jugaad Innovation* como soluções improvisadas e de forma temporária, que usam a inovação frugal e solucionam um problema de forma eficaz, mesmo em situações extremas.

Stone (2012) e Banerjee (2013) a definem trazendo o significado literal de *Jugaad* (pronunciando-se “*joo-gaardh*”), que é uma palavra em hindi que significa, em português, “como

vencer limitações”, improvisando por meio de uma solução de problemas utilizando recursos escassos, no qual, ao realizar a pesquisa, descobre que outros mercados emergentes, como Brasil, China e Quênia, têm seus próprios nomes ou versões da *Jugaad*.

Na capa do livro *Jugaad innovation: Think frugal, be flexible, generate breakthrough growth*, os autores Radjou, Prabhu, e Ahuja (2012) denominam como *Jugaad Innovation* sendo “gambiarra *in Brazil*”. Fala sobre o caso do salão de cabeleiros Beleza Natural, do Rio de Janeiro, que desenvolveu produto, gera empregos locais com pessoas da própria comunidade e cresce 30% ao ano.

Para ser considerado uma Inovação *Jugaad*, a mesma deve conter os seguintes 6 princípios: (1) encontrar uma oportunidade em meio à adversidade, (2) fazer mais com menos, (3) pensar e agir com flexibilidade, (4) manter simples, (5) incluir a margem (da sociedade) e (6) seguir a intuição (RADJOU; PRABHU; AHUJA, 2012).

Radjou e Prabhu (2014) afirmam que um dos princípios do conceito “*Inovação frugal*” é fazer mais com menos. Pensando além das estratégias, é possível enxergar uma oportunidade em meio a escassez de recursos, sendo eles em serviços ou produtos, e que atenda à necessidade e agregue valor para o cliente, criando um modelo sustentável.

Entretanto, analisando a literatura, Hossain (2017) cita que a inovação frugal era desconhecida e focada em atender clientes de baixa renda. Desta forma, após analisar diversos artigos científicos, o autor encontrou essa modalidade de inovação, sendo mais explorada com ênfase na acessibilidade. No entanto, o consumidor de baixa renda também está exigente e sempre à procura de produtos e serviços mais atraentes.

Dentro desta linha de raciocínio, levado em consideração por Mazieri, Vils e Queiroz (2017), devido às suas características, podemos compreender melhor o fenômeno, otimizando também o processo de produção e distribuição de forma simplificada, que também é um dos conceitos abordados por Hossain (2017, p. 200), que enumera mais alguns pontos, conforme exemplificado abaixo:

Inovação frugal melhora o bem-estar das pessoas pobres em quatro dimensões: (1) geração e segurança de renda, (2) educação, (3) infraestrutura e (4) a distribuição. Ele reduz a necessidade de laboratórios sofisticados, às vezes depende de habilidades básicas de engenharia. (tradução nossa)

Rodrigues (2019) afirma que, apesar de ser um país citado em diversos artigos sobre Inovação frugal, a literatura brasileira ainda é muito carente no quesito de pesquisa sobre o tema. A sugestão é investir em pesquisas empíricas em estudos futuros. Já Sant'ana et al. (2018), após



analisar a base de dados Scopus, a autora também ressalta a carência da temática inovação frugal no Brasil, mesmo sendo um assunto atual e de muita importância para a realidade de mercados emergentes, como os de nosso país.

Em contrapartida, Mazieri, Vils e Queiroz (2017) apontam que a cada dia aumenta a busca de inovação frugal ou inovação frugal por países desenvolvidos. Por meio desse modelo de inovação, encontra-se uma alternativa para usar menos recursos naturais e financeiros. Eles citam ainda alguns países, como por exemplo os Estados Unidos, que se destacam, pois vêm reinventando amplamente sua economia e ainda possuem um papel demasiadamente importante, contribuindo para o desenvolvimento da inovação frugal. Sendo assim, eliminando a percepção de que esse modelo de inovação é adotado somente por países emergentes (MAZIERI; VILS; QUEIROZ, 2017).

Este estudo de caso tem como objetivo geral mostrar como a inovação frugal pode auxiliar no desenvolvimento de modelos de negócios brasileiros, principalmente no varejo alimentício, e mostrar de forma prática que por meio dos aspectos citados acima é possível minimizar custos e resultar na inclusão social.

Como objetivos específicos, este estudo de caso pretende:

1. apresentar uma contribuição brasileira na literatura com a temática inovação frugal.
2. identificar práticas e gerar recomendações que contribuam para inovação frugal no empreendedorismo e no varejo brasileiro, favorecendo também o varejo alimentar com a diminuição de desperdícios.
3. apresentar como a inovação frugal pode auxiliar uma empresa a desenvolver um produto com um custo mais baixo e ter vantagem competitiva.
4. propor uma reflexão da importância da inovação frugal em um modelo de negócios tradicional.

## 1.2 SÍNTESE DA ABORDAGEM METODOLÓGICA

Para alcançar os objetivos definidos e responder à pergunta de pesquisa, foi realizado um estudo de casos múltiplos do modelo de negócio da “Pizza de R\$ 10,00”. Foram selecionadas três pizzarias, sendo duas no modelo de negócios de R\$ 10,00 e outra no modelo de negócios tradicional. Os dados coletados foram trabalhados a partir da análise do conteúdo das entrevistas e materiais coletados, o que permitiu explorar em detalhes os negócios apresentados.

## 1.3 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

Desta forma, apresenta-se este estudo que está desmembrado em 6 capítulos: (1) introdução e justificativa; (2) referencial teórico; (3) metodologia; (4) apresentação e análise dos resultados (5) considerações finais com apontamentos das limitações e sugestões de estudos futuros, organizados conforme exibido na Figura 1, a seguir.

Figura 1 – Estrutura da dissertação



Fonte: Elaborada pela autora.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para entender e fortalecer esta pesquisa, estruturou-se um referencial teórico para destacar e apresentar uma revisão sobre os temas: empreendedor e empreendedorismo, inovação e inovação frugal.

### 2.1 EMPREENDEDOR E EMPREENDEDORISMO

A definição de empreendedorismo é variável, pois muda o conteúdo de acordo com cada autor e localização, e ainda teve grande contribuição vinda das áreas da psicologia e da sociologia, o que pode ter provocado mudanças em seu significado (OLIVEIRA, 2012).

Hisrich e Peters (2004, p. 27-28) mostram uma teoria muito mais ampla do que simplesmente abrir um negócio, trazendo conceitos desde a Idade Média, em que se classificava o empreendedor como uma pessoa que conduzia projetos de grande porte ou participava dos mesmos. Exemplos: prédios públicos, catedrais, castelos etc.

Para Dornelas (2008, p. 14) o empreendedor não arcava com os riscos e utilizava capital conforme regime político da época. Em meados dos séculos XVII e XVIII, o empreendedor começou a apresentar um papel diferenciado, que constituía em contratos com o governo, começando a assumir riscos. Por fim, nos séculos XIX e XX, os autores Hisrich e Peters (2004, p. 27) argumentam que o termo empreendedor é confundido com gerentes e administradores, mostrando uma realidade atual sobre essa confusão instaurada há anos.

Por esse motivo, é importante ressaltar este assunto, mostrando uma visão relacionada, sobretudo, ao empreendedorismo brasileiro, onde existe uma mistura de conceitos, entre empreendedorismo e empresário. Desta forma, é importante ressaltar o conceito descrito no Código Civil, de 2002, no qual o artigo 966 do diploma supracitado apresenta a definição de empresário: “Artigo 966: “Considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção de bens ou serviços”.

Para muitos, ser um empreendedor e empresário são basicamente a mesma coisa, ou seja, abrir um negócio, o que não é verdade, pois conforme Dornelas (2007) afirma, são cargos e ocupações diferenciadas entre empreendedor e empresário, sendo que um não depende do outro. Portanto, para ser empreendedor não é necessário ser empresário e vice-versa, pois cada um exerce posições diferenciadas, com características e também competências distintas.

Conforme Dornelas (2008, p. 56) afirma, muitos empreendedores falham por não serem empresários. Eles têm uma ideia, abrem um negócio, mas faltam as competências e características

necessárias para dar sustentabilidade, expectativas de crescimento e longevidade ao mesmo. Dessa forma, agregando conhecimento sobre gestão, contribui para que o negócio se desenvolva.

A falta de capacidade em criar e inovar faz com que empresários não se reinventem e permaneçam da mesma forma, então, é necessário buscar desenvolver características de empreendedores (DORNELAS; 2008, p. 15).

Um estudo detalhado realizado pelo Sebrae com base na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (SEBRAE, 2019) divulga dados sobre o empreendedorismo informal no Brasil no ano 2018, totalizando 28,4 milhões de donos de negócios, sendo que 71% desses donos são informais, ou seja, atuam sem CNPJ, e 29% são formais, que afirmaram possuir CNPJ. No comércio essa taxa é de 57%. O estudo apontou também que quanto mais alto o nível da escolaridade, maior a taxa de formalização do negócio.

Portanto, com base na pesquisa acima, é possível perceber que a deficiência do brasileiro, que não tem consciência que antes de empreender é necessário conhecer todo o processo do negócio, pois o empreendedorismo é o resultado que está ligado diretamente à visão dos processos, no qual o empreendedor deve fazer parte de todas as etapas e dar o devido direcionamento, como afirma Baron e Shane (2007).

Como afirma Kirzner (1973), um dos elementos fundamentais do empreendedor é entender que, conforme seu conhecimento aumenta, maior é o seu progresso, pois somente com conhecimento o empreendedor consegue identificar oportunidade em meio ao caos, e de forma clara mostra a importância da imersão do empreendedor na análise desses processos.

Smith e Woodworth (2012) também observaram, por meio da abordagem do perfil de empreendedor social que se amplia na contemporaneidade, os desafios enfrentados pelos mesmos e as formas de superação para o ensino do empreendedorismo e da inovação.

São três as eras do pensamento empreendedor na contemporaneidade: era econômica, a era das ciências sociais e a era de estudos de gestão, no qual para se obter o equilíbrio entre a oferta e a demanda, é necessário introduzir mudanças significativas no mercado para obtenção de lucro (LANDSTRÖM; LOHRKE, 2010).

Schumpeter (1949), traz como conceito o empresário inovador, que é aquele que consegue perceber que pode produzir um determinado produto a um custo mais baixo, por meio de novas combinações de insumos, produtos e serviços, e afirma que empreendedor é aquele que cria negócios, porém também inova dentro dos modelos de negócios já existentes, ou seja, nas palavras do mesmo: “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais” (SCHUMPETER 1949, p. 231).

Schumpeter (1985) traz a teoria do desenvolvimento atrelado à mudança econômica, promovendo novas combinações, isto é, o empreendedor deve contribuir com a introdução no mercado com um novo bem, uma nova qualidade, um novo método de produção ou uma nova forma de comercializar esse bem, abre um novo mercado, identifica novas matérias-primas ou bens intermediários, estabelecendo um novo formato de empresa de qualquer segmento industrial.

O conceito de empreendedorismo de Schumpeter aborda também comunidades, cidades, regiões, países e não somente indivíduos, implicando, desta forma, a ideia de sustentabilidade, conforme cita Dolabela (2006).

Os autores Barros e Pereira (2008) citam que Schumpeter ainda defende na Teoria do Desenvolvimento Econômico que os empreendedores são a causa motora para o crescimento da economia ao inserir um negócio inovador. Salientam, ainda, que inovar em produtos e processos é a alma da competitividade, e a concorrência traz uma eficiência econômica.

As inovações propostas e inseridas por perfis de empreendedorismo schumpeterianos são importantes na realidade social e econômica, mostrando claramente a distinção entre empreender e abrir um negócio, ficando claro que não é somente ter ideias ou um projeto para ser denominado um empreendimento, pois, para isso, é necessário um elemento importante: a inovação (BARROS; PEREIRA, 2008).

O empreendedor é o responsável pelo crescimento econômico e pelo desenvolvimento social, que por meio da inovação, impulsiona a economia com o surgimento de novas empresas, sendo a melhor solução contra o desemprego, segundo Timmons (1994), e constituindo mudanças na estrutura do negócio e da sociedade (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

Enquanto o empreendedorismo de Schumpeter possui em sua essência a criação de valor econômico, o empreendedorismo sustentável amplifica esse propósito e inclui também o desenvolvimento sustentável e suas vantagens sociais e ambientais. O empreendedor no modelo Boszczowski e Teixeira (2012) possui perfil um pouco diferenciado, pois traz consigo soluções de problemas ambientais e sociais, pesquisando os setores de atuação carentes de atendimento e com grande demanda, a fim de se obter lucros.

Para compreender o processo empreendedor como fomentador do desenvolvimento sustentável, averiguando os fatores e o processo de descobertas de oportunidades de negócios sustentáveis, no qual tudo isso nos leva a concluir que a partir das ideologias dos empreendedores, produtos e tecnologias, tarefas rotineiras são simplificadas, surgem ou são aperfeiçoadas, proporcionando comodidade e praticidade para um ambiente que vai mostrando-se cada vez mais complexo (BOSZCZOWSKI; TEIXEIRA, 2012).

É desta forma que Dolabela (1999) mostra que o empreendedor possui um papel muito

significativo na sociedade e na economia, pois, ao mesmo tempo em que ele proporciona uma melhoria na qualidade de vida, também pode gerar danos irremediáveis, e isso também pode ocorrer no empreendedorismo sustentável. Sendo assim, o empreendedor deve ter muita cautela e atenção em pontos cruciais, tais como: sociedade, meio ambiente e economia, sendo direcionados por princípios e valores nobres.

Para Dolabela (2006), somente pode ser denominado de empreendedor aquele que gera consequência positiva de forma coletiva, inserida aqui visivelmente, de toda e qualquer natureza, removendo desse conceito aquele que não agrega, nesse caso, o que tira valor, como por exemplo fabricantes de produtos poluidores, que podem resultar em doenças, e produtos ou serviços feitos para eliminar vidas.

O empreendedor deve analisar o impacto social e ambiental do seu negócio na sociedade, como afirma Degen (2009), assim como a origem da matéria-prima, uso dos produtos e serviços que serão consumidos por seus clientes.

O conceito de empreendedorismo sustentável que iniciou na década de 1960, conforme citado por Scotto, Carvalho e Guimarães (2007) vem ganhando grandes proporções nos dias atuais.

De acordo com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) juntamente com o Sebrae, o Brasil foi considerado o segundo país que mais possui negócios de impacto social da América Latina, e o consumidor brasileiro tem se mostrado preocupado. Há uma crescente demanda do mercado, conforme pesquisa do Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE) constatou, que 61% das pessoas fariam mudanças em seu estilo de vida em benefício ao meio ambiente. Portanto, a pesquisa mostra um crescimento repentino do empreendedorismo sustentável, integrando o social, econômico e ambiental, visando lucros no qual defende os autores Boszczowski e Teixeira (2012).

Vale ressaltar que, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 168 milhões de pessoas estão inseridas na classe de baixa renda. Dentro desse contexto do potencial brasileiro, há uma grande oportunidade na base da pirâmide, que para Hockerts e Wüstenhagen (2010) visa atingir às necessidades não satisfeitas pelas pessoas de classes menos favorecidas.

## 2.2 INOVAÇÃO

A inovação na literatura traz uma amplitude de conceitos, uma vez que pode estar vinculada a muitos segmentos, empresas e variadas áreas de conhecimento. A inovação foi

inserida como conceito essencial para esclarecer este desenvolvimento econômico trazido por Schumpeter. Todavia, tal conceito foi bastante alterado e teve evoluções com o tempo, tomando proporções muito maiores (MÜLLER NETO, 2005; ROSSETTO et al. 2018).

Para Parente, Marcos e Diogo (2014), a palavra inovar é derivante da palavra em latim *innovare*, que quer dizer “fazer novo, alterar ou renovar”, um conceito cada vez mais em destaque, que tem ocupado seu lugar nas organizações.

Ainda assim, muitos podem fazer o seguinte questionamento: “O que de fato é a inovação?”. Conforme citado por Drucker (1962, apud BARBIERI, 2003, p. 16),

A inovação pode tomar a forma de menor preço; mas também pode ser um produto novo e melhor (mesmo por um preço mais alto), uma nova comodidade ou a criação de uma nova necessidade. Pode ser o encontro de novas finalidades para produtos velhos.

Para serem considerados uma inovação, o requisito mínimo é que os produtos ou serviços sejam novos ou aprimorados de forma significativa, ressaltando que isso engloba “produtos, processos e métodos que as empresas são as pioneiras a desenvolver e aqueles que foram adotados de outras empresas ou organizações” (MANUAL DE OSLO, 1997).

Embora muitas pessoas acreditem que há inovação somente se houver tecnologia ou que ambas tenham o mesmo significado, a inovação é a ação de mudar processos, legislações e até mesmo condutas. O Manual de Oslo (1997) define de forma clara quatro tipos de inovações a saber: inovações em produtos, processos, forma organizacional e marketing:

- **inovação em produto ou serviço:** foco em oferecer um novo produto (bem ou serviço) ou realizar melhorias, diferentes daqueles já oferecidos no mercado, com a finalidade de atender às necessidades e agregar mais valor ao cliente.
- **inovação de processo:** implementação de novos métodos ligados a processos ou distribuição de novos consideravelmente aperfeiçoados, com objetivo de redução de custos de produção e distribuição e até melhorias na qualidade.
- **inovação organizacional:** é basicamente a implantação de novos métodos organizacionais nas práticas da empresa, na organização do trabalho ou em suas relações externas. Tem como foco reduzir custos, sendo eles administrativos, de suprimentos ou custos de transação, por meio da competitividade da empresa.
- **inovação em marketing:** faz alterações importantes na criação de produtos ou serviços, desde designer, promoção ou estabelecimento de preços, a fim de



atender uma necessidade do consumidor de forma a fazer um novo posicionamento ou abertura de novos mercados, segmentação de clientes e com foco em aumento de vendas.

Para Barbieri (2003, p. 72), o processo de inovação somente estará finalizado após concluir as alterações e/ou implementação das ideias, técnicas, estratégias etc, sendo elas em produtos, processos, forma organizacional ou marketing, conquistando os propósitos definidos.

Para Schumpeter (1939, p. 231), considerado o “pai da inovação” e muito reconhecido por sua Teoria Schumpeteriana derivada do ciclo de Kondratiev ou ondas longas que têm em média de 40 a 60 anos, como essência, as inovações empresariais acabam sendo indutoras do crescimento econômico, explicando de forma clara como são as atividades que conduzem os ciclos de expansão e retração do sistema capitalista.

A concorrência para Schumpeter é um fator que amplia o desejo do empreendedor de encontrar novas possibilidades de melhorar a tecnologia, novas formas de realizar negócios e outras modalidades de vantagens competitivas que podem aumentar as margens de lucro e mudar diretamente a qualidade de vida do empreendedor (SCHUMPETER, 1961).

O empreendedor possui como sua atividade principal a inovação que é criada quando vê uma oportunidade de modificar os processos de desenvolvimento de produto ou serviço por meio de novos meios produtivos a fim de obter lucro acima da média (PEÑALOZA, 2016).

Desta forma, visualiza um cenário favorável para a realização de um negócio ao gerar algo novo que irá induzir a mudança natural de demanda que, por sua vez, promove a onda da reorganização produtiva. Essa mudança na demanda agregada ocorre devido à inovação do empreendedor por meio da destruição criativa ou destruição criadora, um conceito de Schumpeter (1942), mudando as práticas de consumo convencionais.

Para obter vantagem competitiva, práticas de inovação estão cada vez mais presentes nas estratégias de negócios das empresas. Sendo assim, são necessárias novas condutas de gerenciamento que conduzam melhorias desde o processo de produção até o produto, a fim de resultar em um elemento de competitividade, no qual os autores Bessant e Tidd (2009) afirmam que inovar é uma forma de sobrevivência para as empresas devido a um mercado extremamente competitivo.

Schumpeter (1961, p. 108) defende que o preço não era o elemento fundamental no mecanismo de competição, em que Kirzner (1973) fez uma crítica da teoria contemporânea dos preços, uma revisão sobre a teoria do empreendedorismo contrastando Schumpeter (1949), e uma revisão sobre a teoria da concorrência, na qual Kirzner (1973) defende que o empreendedor traz

ajustes e ainda promove um equilíbrio nos mercados, sendo mais útil considerar a teoria dos preços com o objetivo de entender como é a interação dos mesmos para ganhar força de mercado, que tendem a movimentar a concorrência nos preços de produtos, métodos de produção e na alocação de recursos.

O empreendedorismo, a inovação e a concorrência andam juntos e estão ligados diretamente ao funcionamento da economia de mercado. Portanto, as afirmações de Kirzner (1973) podem ser aplicadas em outros sistemas econômicos.

Nesta mesma linha, mesmo sendo relevante, os preços ainda ocupam uma posição secundária, quando são determinados níveis de concorrências de mercado (PAIVA et al., 2018).

Outro fator relevante, além dos preços para as organizações, é que elas entendam a importância dos impactos decorrentes da inovação no meio ambiente e na sociedade. Ponderar os impactos que ela pode causar fortalece uma nova visão no setor corporativo, direcionando para o desenvolvimento sustentável (DAROIT; NASCIMENTO, 2004).

Para Barbieri (2007), uma empresa inovadora “não é a que introduz novidades de qualquer tipo, mas novidades que atendam às múltiplas dimensões da sustentabilidade em bases sistemáticas e colham resultados positivos para ela, para a sociedade e para o meio ambiente”.

O autor Barbieri (2010) defende ainda o conceito de que as organizações podem inovar de forma contínua, porém, é necessário considerar as três dimensões da sustentabilidade, sendo elas:

- 1) **Dimensão social:** há uma atenção em especial por parte da empresa dos efeitos que a inovação pode causar na comunidade de forma interna e externa da empresa;
- 2) **Dimensão ambiental:** se preocupa com os efeitos gerados no meio ambiente por essa inovação, sendo elas causadas por meio da extração de recursos naturais ou em forma de poluidores;
- 3) **Dimensão econômica:** volta a atenção da empresa com a eficiência econômica para serem duradouras, ou seja, visa o lucro e também uma criação de vantagem competitiva perante os concorrentes.

Tidd, Bessant e Pavitt (2005) argumentam que a competição não é limitada à criação de produtos inovadores e à velocidade com que as mesmas são implementadas, levando em consideração o ambiente, o fator social e econômico dos compradores e as leis vigentes, de forma que essas inovações sejam práticas ainda mais indispensáveis.

Os autores Tidd, Bessant e Pavitt (2005) também citam que não basta desenvolver um

produto, mas que o processo de inovação é um ator poderoso, pois faz o que nenhuma pessoa pode fazer ou de forma ainda melhor, tornando-se um aspecto forte de vantagem competitiva.

A inovação direcionada para a sustentabilidade é considerada um instrumento que permite englobar as discussões de desenvolvimento sustentável e adquirir novas parcelas de mercados e consumidores, acrescentando, assim, valor para a empresa. Entretanto, ainda há uma grande dificuldade por parte das mesmas de incluir a sustentabilidade na construção dessas inovações e nos seus artifícios de negócio para conseguir cada vez mais benefícios competitivos (HANSEN; GROSSE-DUNKER; REICHWALD, 2009).

Em um mercado altamente competitivo, existe uma dificuldade presente na indústria alimentícia no Brasil, que é combater o desperdício de alimentos e inovar, de acordo com Rodrigues (2013).

Inclusive, com a variedade e riqueza de alimentos que o Brasil possui, Matzembacher, Barcellos e Vieira (2018) afirmam que existe uma grande perda por parte de toda a cadeia, desde produção até o consumidor, porém, esse não é um problema relacionado somente ao nosso país. Um estudo realizado pela Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO, 2017), aponta uma taxa de 30% do total produzido, ou seja, 1,3 bilhões de toneladas de alimentos são desperdiçados no mundo por ano, no qual o Brasil, além de ocupar o segundo lugar no ranking de desperdício, também impacta a economia, o meio ambiente e a sociedade, trazendo sérios prejuízos.

Matzembacher, Barcellos e Vieira (2018) mostram claramente por meio de gráficos que a maioria das perdas acontece nas etapas de produção, armazenamento, transporte e distribuição. Por algum motivo técnico, ocorrem perdas às quais nem o produtor ou distribuidor podem impedir. Já o desperdício ocorre nas etapas do varejo e com o consumidor, em há um descuido por parte de um ou do outro, ou até mesmo dos dois. Nesse caso, inovações relacionadas aos processos de colheita, armazenamento e distribuição poderiam corroborar para redução da perda e desperdício.

Pelas análises da FAO (2017), a perda e o desperdício de alimentos acontecem em etapas diferentes da cadeia produtiva dependendo da região. Na Europa, metade dos alimentos são desperdiçado perto do garfo. Na América Latina, acontece o oposto: mais da metade dos alimentos produzidos se perde na cadeia entre a produção e a distribuição.

As estatísticas da FAO (2017), ainda sugerem urgentes medidas públicas, a conscientização do setor privado e, inclusive, da população, que vêm se mostrando com um perfil mais preocupado com tais hábitos.

De acordo com Matzembacher, Barcellos e Vieira (2018), esses dados contrapõem algumas vezes o setor público, que fomenta a possibilidade de criação de um marco civil e já

começou a tomar algumas providências.

A fim de minimizar esses desperdícios até o ano de 2030, o governo lançou em 2018, em parceria entre universidades, ONGS, associações entre outros, a iniciativa de Estratégia Intersetorial para a Redução de Perdas e Resíduos de Alimentos no Brasil por meio da Câmara Interministerial de Segurança Alimentar e Nutricional - CAISAN (MATZEMBACHER; BARCELLOS; VIEIRA, 2018).

Já o consumidor tem se mostrado cada vez mais consciente nas suas escolhas e, ao optar por um produto ou serviço, analisa a sustentabilidade nos mesmos ou nas empresas da cadeia produtiva, se preocupando com condições de trabalho dos funcionários, meio ambiente, trabalho infantil e inclusão das classes menos favorecidas, mudando seu estilo de vida, conforme pesquisa do IBOPE, já mencionada neste artigo.

Marques (2010) aponta que para continuar no mercado é preciso aderir a inovações que atendam às esperanças dos consumidores.

## 2.3 INOVAÇÃO FRUGAL

Após esse referencial do que é inovação, temos uma base para entrarmos no contexto do que é a inovação frugal. Vimos que o processo de inovação pode ser feito em qualquer etapa, sendo em produto ou serviço, processo, organizacional ou marketing e com forte apelo em lucro e vantagem competitiva, sem necessariamente ser uma inovação para atender a uma classe social específica.

Nesta seção, mostramos aqui as características para que uma inovação seja considerada frugal.

O obstáculo para se realizar uma inovação frugal está ligado ao enquadramento das três dimensões, que são obrigatórias simultaneamente, tendo como forte apelo a diminuição drástica de custos, além de atingir consumidores de baixa renda e com menor poder aquisitivo, seja porque ainda não tiveram suas necessidades básicas atendidas ou pelo fato de as empresas não lhes darem devida importância.

### 2.3.1 Conceitualização

Existem tipos de inovações econômicas, como inovação frugal, inovação reversa e inovação *jugaad*, porém, Bhatti e Ventresca (2013) afirmam que esses tipos de inovações usam como base a inovação frugal, focada nesta revisão de literatura.

A inovação frugal tem sido um tema bastante relevante na área acadêmica e em organizações de Bhatti e Ventresca (2013); Woolridge (2010); Bhatti (2012); Bhatti et al (2013); Banerjee (2013) e cada vez mais vem mostrando seu valor em inovar de forma econômica.

Multinacionais tomaram ciência desse modelo de inovação e começaram a fazer uso de tais práticas de forma interna (RADJOU; PRABHU, 2014). Contudo, ainda há muito o que colaborar em pesquisas científicas, pois a maioria delas ainda são realizadas na Índia (MAZIERI; VILS; QUEIROZ, 2017).

Agarwal e Brem (2012) afirmam que devido às altas taxas de crescimento e consumo dos países emergentes, o ponto central acadêmico está mais voltado para estratégias.

De qualquer forma, apesar de a terminologia ser nova, o conceito é antigo e ganhou interesse tanto em países emergentes quanto desenvolvidos, conforme afirma Bhatti & Ventresca (2013).

Rosseto (2018) faz uma importante contribuição literária em inovação frugal para o Brasil e para o mundo ao propor um instrumento de mensuração da inovação frugal. O autor faz um compilado de definições da inovação frugal, em um quadro, citando dezoito artigos no qual aponta o The Economist como a primeira mídia a escrever sobre a inovação frugal e citando autores raízes tais como: Wooldridge (2010); Zeschky et al. (2011); Bound e Thornton (2012); Bhatti (2012); George, McGahan e Prabhu (2012); Tiwari e Herstatt (2012); Basu, Banerjee e Sweeny (2013); Rao (2013); Brem e Wolfram (2014); Cunha, Rego, Oliveira, Rosado e Habib (2014); Tiwari, Kalogerakis, e Herstatt (2014); Zeschky et al. (2014); Agnihotri (2015); Radjou et al. (2015); Simula et al. (2015); Tiwari e Fischer et al. (2016); Rao (2017) e Pisoni et al. (2018), que contribuíram de forma relevante para a literatura.

Wooldridge (2010), em seu artigo para o The Economist, faz uma análise geral de mercados emergentes globalmente citando países como a Índia, a China e o Brasil, no qual mostra-se necessária a alteração em produtos e processos a fim de minimizar custos, alterando, assim, o modelo de negócios. Outro ponto importante no artigo é que o autor defende que a redução de custos deve ser feita com o intuito de atender mais consumidores e ganhar no aumento de vendas, ou seja, um *markup* menor, mas com a quantidade e giro de vendas maior.

Para este estudo iremos trabalhar com 3 conceitos centrais de inovação frugal, nos quais temos a definição citada por Bhatti (2012, p. 18):

Propomos uma definição de 'inovação frugal' que, além dos custos, busca de forma mais holística valor para mercados carentes. Como essa inovação econômica pode redefinir os modelos de negócios, reconfigurar cadeias de valor e redesenhar produtos para usar recursos de maneiras diferentes e criar mais

mercados inclusivos, atendendo a usuários com restrições de acessibilidade, geralmente de uma maneira escalável e sustentável.

Definição citada por Por Tiwari e Herstatt (2012, p. 98):

O termo inovação frugal refere-se a produtos e serviços inovadores que buscam minimizar a uso de recursos materiais e financeiros em toda a cadeia de valor (desenvolvimento, fabricação, distribuição, consumo e descarte) com o objetivo de reduzir o custo de propriedade enquanto cumprir ou mesmo exceder certos critérios predefinidos de padrões de qualidade aceitáveis.

A definição de N. Radjou et al. (2015, p. XI): “Inovação frugal é a capacidade de ‘fazer mais com menos’ – isto é, criar significativamente mais valor comercial e social, minimizando o uso de recursos decrescentes, como energia, capital e tempo”.

Como Radjou e Prabhu (2016) afirmam, um dos princípios do conceito inovação frugal é fazer mais com menos, pensando além das estratégias, enxergando uma oportunidade em meio a escassez de recursos, sendo eles em serviços ou produtos, atendendo à necessidade e agregando valor para o cliente, criando, dessa maneira, um modelo sustentável.

Radjou e Prabhu (2016) também fazem algumas menções de como as empresas podem fazer mais com menos e terem pensamentos de fazer tudo de forma mais barata, porém, eficaz. Produtos mais sustentáveis utilizando o processo da inovação frugal, mentalizando sobre o propósito, qualidade, sustentabilidade, simplicidade e acessibilidade. Assim, os autores descrevem as cinco lições da inovação frugal (RADJOU; PRABHU, 2014).

Na primeira lição, os autores (2014) argumentam sobre a construção de redes de valor circular, que nada mais é do que trabalhar em um modelo circular, de forma a utilizar novos procedimentos sustentáveis de projeto, desde a produção até a distribuição. Essas técnicas de economia circular devem possibilitar a reutilização constante de materiais, peças e componentes e, também, do lixo. Hoje em dia o que domina é o modelo econômico linear, que possui um custo maior, propiciando desperdícios e, a longo prazo, ambientalmente não é possível se manter.

A segunda lição de Radjou e Prabhu (2014) é utilizar o *crowdsourcing*. Nesse caso, as instituições não ficam dependentes somente dos funcionários internos, mas também contam com experiências externas, tais como fornecedores, universidades e profissionais dinâmicos e inovadores que ajudam a estabelecer uma transformação cultural, proporcionando soluções velozes, melhores e com menos custos.

Em sua terceira lição, Radjou e Prabhu (2014) ponderam a preparação dos colaboradores e a simplificação das estruturas organizacionais, de modo a remover questões burocráticas e se

tornar uma organização mais maleável.

Na quarta lição, é necessário implementar indicador-chave de performance a fim de corroborar para essa mudança cultural e incentivar os funcionários a pensarem de forma frugal em todas as hierarquias. Os colaboradores devem ter acesso às metas propostas pela organização, e assim analisarem os esforços de forma coletiva e individual (RADJOU; PRABHU, 2014).

Finalmente, e não menos importante, a quinta lição de Radjou e Prabhu (2014) é que inovação frugal precisa de uma alteração em toda organização. Por isso é necessário doutrinar os colaboradores e *stakeholders* com uma cultura de fazer mais com menos e com resultados ainda melhores, de forma que seus líderes também cultivem a mesma reputação e estejam alinhados com o propósito da empresa, trazendo à tona publicamente suas ações, ou seja, divulgando não somente de forma interna, mas também externa, inclusive informações à imprensa.

### **2.3.2 Três dimensões da inovação frugal**

Weyrauch e Herstatt (2016) identificaram que ainda não havia uma definição em que ficasse clara a inovação frugal. Portanto, com base nos resultados de sua pesquisa, definiu três importantes dimensões para serem consideradas uma inovação frugal, sendo elas: (1) redução de custos; (2) foco nas funcionalidades essenciais e (3) performance. Vale ressaltar que, apesar de citarem brevemente, os autores não consideram a sustentabilidade como uma dimensão.

A partir do estudo de Weyrauch e Herstatt (2016), Rossetto (2018) apresentou 3 dimensões que deveriam ser consideradas em uma inovação frugal. O autor destacou a redução de custos como uma dimensão, a concentração nas principais funcionalidades e performance como a segunda dimensão e adicionou a criação do ecossistema frugal como a terceira dimensão. Dessa forma, para esta pesquisa serão utilizadas as dimensões propostas por Rossetto (2018). Na sequência serão detalhadas as 3 dimensões.

#### **(1) redução considerável de custos:**

Quase toda a literatura baseada em inovação frugal traz como característica a redução substancial de custos, tanto para a empresa quanto para o consumidor, sendo uma dimensão essencial. Autores como: Rao (2013); Brem e Wolfram (2014); Wooldridge (2010); Zeschky et al. (2011); George, McGahan e Prabhu (2012); Tiwari e Herstatt (2012); Bound e Thornton (2012); Bhatti (2012); Basu, Banerjee e Sweeny (2013); Cunha, Rego, Oliveira, Rosado e Habib (2014); Agnihotri (2015) e Radjou et al. (2015).

Zeschky et al. (2011) justifica que as características fundamentais da inovação frugal está

em favorecer o consumidor e com um preço bem mais acessível. Contudo, a maneira simples de produção também reflete na percepção do consumidor, que nota esta diferença.

Um ponto importante na inovação frugal é que não se trata de tecnologia ou de uma solução de reengenharia, ou seja, não é uma forma de reestruturar uma empresa por meio de pressão das novas condições de mercado e da concorrência, aumentando a competitividade, mas sim uma alternativa eficaz mostrando que com criatividade é possível fabricar produtos. Inclusive Zeschky et al. (2014) menciona também a diminuição do tamanho, facilitando a compra do consumidor de baixa renda, ou elaborar serviços para uma finalidade específica e com propósito de atingir locais com restrição de recursos (ZESCHKY; WINTERHALTER; GASSMANN, 2014).

Bhatti, Khilji e Basu (2013) mostram que inovar inclui alterações desde o método de produção, no qual Mazieri, Vils e Queiroz (2017) fazem um apontamento claro quando definem que a inovação frugal corresponde a mudança em produtos, processos, serviços, marketing, modelos organizacionais ou modelo de negócios, resultando na inclusão social e minimizando drasticamente os custos.

## **(2) concentração nas principais funcionalidades e performance:**

A segunda dimensão seria manter as funcionalidades básicas, melhor dizendo, aquelas que são indispensáveis, e exclusão das funcionalidades que são irrelevantes, conforme Rosseto (2018); Basu, Banerjee e Sweeny (2013); Bound e Thornton (2012); Radjou et al. (2015); Bhatti (2012); Tiwari e Herstatt (2012); George, McGahan e Prabhu (2012); Cunha, Rego, Oliveira, Rosado e Habib (2014) e Agnihotri (2015).

De acordo com Wohlfart et al. (2016), frugal significa simples, ou seja, são inovações que procuram em seus produtos e serviços dar foco nas funcionalidades básicas e integrá-los em modelos de negócios inovadores com o intuito de disponibilizar de forma mais acessível para consumidores que possuem sensibilidade a preço.

Bound e Thorthon (2012) fazem oposição a mentalidade de que a inovação frugal pode ser assemelhar o desenvolvimento de produtos baratos e de baixa tecnologia, pois possuem importantes características, que são:

- fazer melhor e não somente com baixo custo;
- importante a inclusão de serviços e não restringindo somente à produtos;
- forma-se novo modelo de negócios e não somente vantagens competitivas;
- produto ou serviço com baixo custo, não se restringe a baixa tecnologia;

Portanto, conforme argumentado por Tiwari et al. (2016) as inovações frugais, criam



proposta de valor mais inovação frugal procuram criar propostas de valor interessante para o seus consumidores, uma vez que ao se concentrar nas funcionalidades do conjunto minimizam materiais e recursos financeiros em toda a cadeia de valor.

### (3) **Ecossistema frugal:**

Para Rosseto (2018), fica claro que a associação de inovação frugal e sustentabilidade é pelo fato de economia de recursos financeiros e também de materiais, e cita Radjou e Prabhu (2014), como a capacidade de fazer mais com menos, a fim de gerar valor social.

RAO (2013) analisa o cenário mundial como abundante em recursos naturais e afirma que as inovações frugais contribuem para usar de forma mais eficaz e menos dispendiosa as matérias-primas, minimizando o desperdício, diminuindo os impactos negativos no meio ambiente e que também tornando a empresa mais rentável mediante um consumo consciente e sustentável.

Bhatti e Ventresca (2013) ressaltam a ampliação de pessoas que são impactadas e se beneficiam em todo o ciclo.

Banerjee (2013) faz uma análise e argumenta que a inovação frugal dentro dos processos das empresas tem sido relacionada à TBL ou à *Triple Bottom Line*, que envolve a captura de valores e critérios para medir os resultados envolvendo pessoas, planeta e lucros, isto é, social, ambiental e econômico a fim de mensurar a sustentabilidade.

Segundo, Amorim et al. (2017), isso acontece por se conectar com uma conduta ecológica ao produzir produtos com escassez de recursos, propiciar o acesso dos consumidores a produtos, promoção do empreendedorismo, proporcionando o aumento de renda no processo ao inserir a inovação frugal.

Amorim et al. (2017), por sua vez, identificaram em sua pesquisa que a inovação frugal acarreta consequências sustentáveis quando as questões sociais, ambientais e econômicas são trabalhadas em conjunto, criando valor e, acima de tudo, ao conceder uma perspectiva de criação de valor sustentável, que usa a inovação frugal para reavaliar os seus processos, estruturas e culturas organizacionais.

Desta forma, ainda dentro da terceira dimensão, com toda a alteração, ou seja, inovando em todos os pontos acima, partindo desde a produção à forma de divulgação, é considerado um novo modelo de negócios conforme George, McGahan e Prabhu (2012) argumentam e consideram de extrema importância quando afirmam que inovações frugais acabam gerando produtos e modelos de negócios inovadores e que acabam sendo exportados para países em desenvolvimento.

Sendo assim, consideramos a teoria de Zeschky et al. (2014), que a inovação frugal, no geral, são inovações disruptivas.

## 2.4 MATRIZ DE AMARRAÇÃO

Para esclarecer como realizou-se a matriz conceitual a partir da pesquisa realizada num modelo e referente aos autores conforme suas contextualizações sobre e inovação frugal.

O conceito foi baseado nas 3 dimensões da inovação frugal que são redução considerável de custos, concentração nas principais funcionalidades e performance, criação de um ecossistema frugal, conforme definido por Rosseto (2018) e concluindo com modelo de negócios.

Quadro 1 – Matriz de amarração

Conceito	Autores	Resumo do autor
Redução considerável de custos Rosseto (2018).	N. Radjou et al. (2015, p. XI)	“Inovação frugal é a capacidade de ‘fazer mais com menos’ - isto é, criar significativamente mais valor comercial e social, minimizando o uso de recursos decrescentes, como energia, capital e tempo”
	Radjou e Prabhu (2016)	Radjou e Prabhu (2016) afirmam que um dos princípios do conceito inovação frugal é fazer mais com menos, pensando além das estratégias, enxergando uma oportunidade em meio à escassez de recursos, sendo eles em serviços ou produtos, atendendo à necessidade e agregando valor para o cliente, criando, assim, um modelo sustentável.
	Weyrauch e Herstatt (2016)	Redução considerável de custos.
	Zeschky et al. (2011)	Características fundamentais da inovação frugal estão em favorecer o consumidor e com um preço bem mais acessível.
Concentração nas principais funcionalidades e performance Rosseto (2018).	Tiwari e Herstatt (2012, p. 98)	“O termo inovação frugal refere-se a produtos e serviços inovadores que buscam minimizar a uso de recursos materiais e financeiros em toda a cadeia de valor (desenvolvimento, fabricação, distribuição, consumo e descarte) com o objetivo de reduzir o custo de propriedade enquanto cumprir ou mesmo exceder certos critérios predefinidos de padrões de qualidade aceitáveis”.
	Zeschky et al. (2014)	Diminuição no produto, facilitando a compra do consumidor de baixa renda.
Concentração nas principais funcionalidades e performance Rosseto (2018).	Weyrauch e Herstatt (2016)	Foco nas principais funcionalidades e performance.
	Bhatti, Khilji e Basu (2013)	Mostra que inovar inclui alterações desde o método de produção.

Conceito	Autores	Resumo do autor
Ecossistema frugal Rosseto (2018).	Radjou e Prabhu (2014)	Na primeira lição os autores Radjou e Prabhu (2014) argumentam sobre a construção de redes de valor circular, que nada mais é do que trabalhar em um modelo circular, de forma a utilizar novos procedimentos sustentáveis de projeto.
	Weyrauch e Herstatt (2016)	Isso acontece, por se conectar com uma conduta ecológica, ao produzir produtos com escassez de recursos, propiciar o acesso dos consumidores a produtos, promoção do empreendedorismo, proporcionando o aumento de renda no processo ao inserir a inovação frugal.
	Bhatti (2012, p. 18)	“Propomos uma definição de ‘inovação frugal’ que, além dos custos, busca de forma mais holística valor para mercados carentes. Como essa inovação econômica pode redefinir os modelos de negócios, reconfigurar cadeias de valor e redesenhar produtos para usar recursos de maneiras diferentes e criar mais mercados inclusivos, atendendo a usuários com restrições de acessibilidade, geralmente de uma maneira escalável e sustentável”.
	Bhatti e Ventresca (2013)	É a ampliação de pessoas que são impactadas beneficemente em todo o ciclo.
	RAO (2013)	Analisa o cenário mundial como abundante em recursos naturais e afirma que as inovações frugais contribuem para usar de forma mais eficaz.
	Banerjee (2013)	TBL ou a <i>Triple Bottom Line</i> que envolve a captura de valores e critérios para medir os resultados envolvendo pessoas, planeta e lucros.
	De Amorim et al. (2017)	Sustentabilidade frugal.
	Mazieri, Vils e Queiroz (2017)	Mudança em produtos, processos, serviços, marketing, modelos organizacionais ou modelo de negócios resultando na inclusão social e minimizando drasticamente os custos.
	Wooldridge (2010)	Em seu artigo para o The Economist, faz uma análise geral de mercados emergentes globalmente citando países como: a Índia, China e Brasil, no qual mostra ser necessária a alteração em produtos e processos a fim de minimizar custos, alterando, dessa forma, o modelo de negócios.
	George, McGahan e Prabhu (2012)	Argumentam e consideram de extrema importância quando afirma que inovações frugais acabam gerando produtos e modelos de negócios inovadores e que acabam sendo exportados para países em desenvolvimento.

Fonte: Elaborado pela autora

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Um estudo de caso tem como foco principal analisar acontecimentos reais, ou seja, na prática, que deram resultados positivos e negativos juntamente com as dificuldades enfrentadas, sendo um método científico comum e que aponta diversas vantagens, entre elas, por ser um método mais adequado para a investigação de um fenômeno moderno, conforme afirma Gil (2002).

Considerando a importância da inovação frugal, o descobrimento de mais informações e, principalmente, a contribuição brasileira nesse aspecto, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, a fim de mostrar a importância e detalhar o processo apontando os seus benefícios e responder à pergunta de pesquisa e objetivo da pesquisa.

Para isso, utilizou-se do método de estudo de casos. A abordagem foi pautada em entrevistas, fotos, análise documental e referenciais teóricos, pois houve a necessidade de proximidade com o problema e adquirir detalhes sobre a inovação e não conclusões e estatísticas proposto por Selltitz et al (1974).

O estudo irá facilitar ao empreendedor compreender o processo de inovação frugal e proporcionar uma familiaridade com o assunto e conhecimentos para iniciar um projeto ou atualizar o atual modelo de negócios.

#### 3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Gil (2002, p. 41) afirma que é habitual que as pesquisas sejam classificadas com base nos seus objetivos gerais. Desta forma, separadas em exploratórias, descritivas e explicativas.

Para Gil (2002, p. 41), as pesquisas de caráter exploratório têm como finalidade propiciar maior proximidade com o assunto, de forma a torná-lo mais compreensível ou identificar novas hipóteses. Apesar de a pesquisa exploratória ser bastante maleável, a maioria dos casos contrai a forma de pesquisa literária ou de estudo de caso.

Como ainda afirma Gil (2002, p. 41), “pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”. Por definição, a pesquisa exploratória tem como função o preenchimento de lacunas faltantes, no qual para desenvolvê-la em um estudo de caso, é necessário referencial teórico, entrevistas com pessoas que se envolveram com a problemática e análise de exemplos para que o problema possa ser compreendido.

Martins (2008) afirma que tem sido cada vez mais constantes a utilização de estudos de caso para condução de pesquisas científicas qualitativas, investigando de forma geral, entendendo, explicando e minudenciando as problemáticas de um caso.

Assim, conforme observa Yin (2001), um estudo de caso pode ser utilizado em diversas situações, sendo um método de pesquisa para estreitar e estudar um caso ou mais com a finalidade de aplicar em grandes proporções ou multiplicar, oferecendo subsídio para novas investigações sobre o mesmo tema.

O Quadro 5, conforme indicado por Yin (2001), mostra as três condições e como se relaciona com a estratégia de pesquisa, sendo elas: forma de questão de pesquisa, se há controle sobre os eventos comportamentais e se focaliza em acontecimentos contemporâneos.

Quadro 2 – Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

<b>Estratégia</b>	<b>Forma da questão de pesquisa</b>	<b>Exige controle sobre eventos comportamentais?</b>	<b>Focaliza acontecimentos contemporâneos?</b>
Experimento	como, por quê	sim	sim
Levantamento	quem, o quê, onde, quantos, quanto	não	sim
Análise de arquivos	quem, o quê, onde, quantos, quanto	não	sim/não
Pesquisa histórica	como, por quê	não	não
Estudo de caso	como, por quê	não	sim

Fonte: Yin (2001, p. 24).

Gil (2008) argumenta que a metodologia de estudo de caso traz um conhecimento amplo e detalhado:

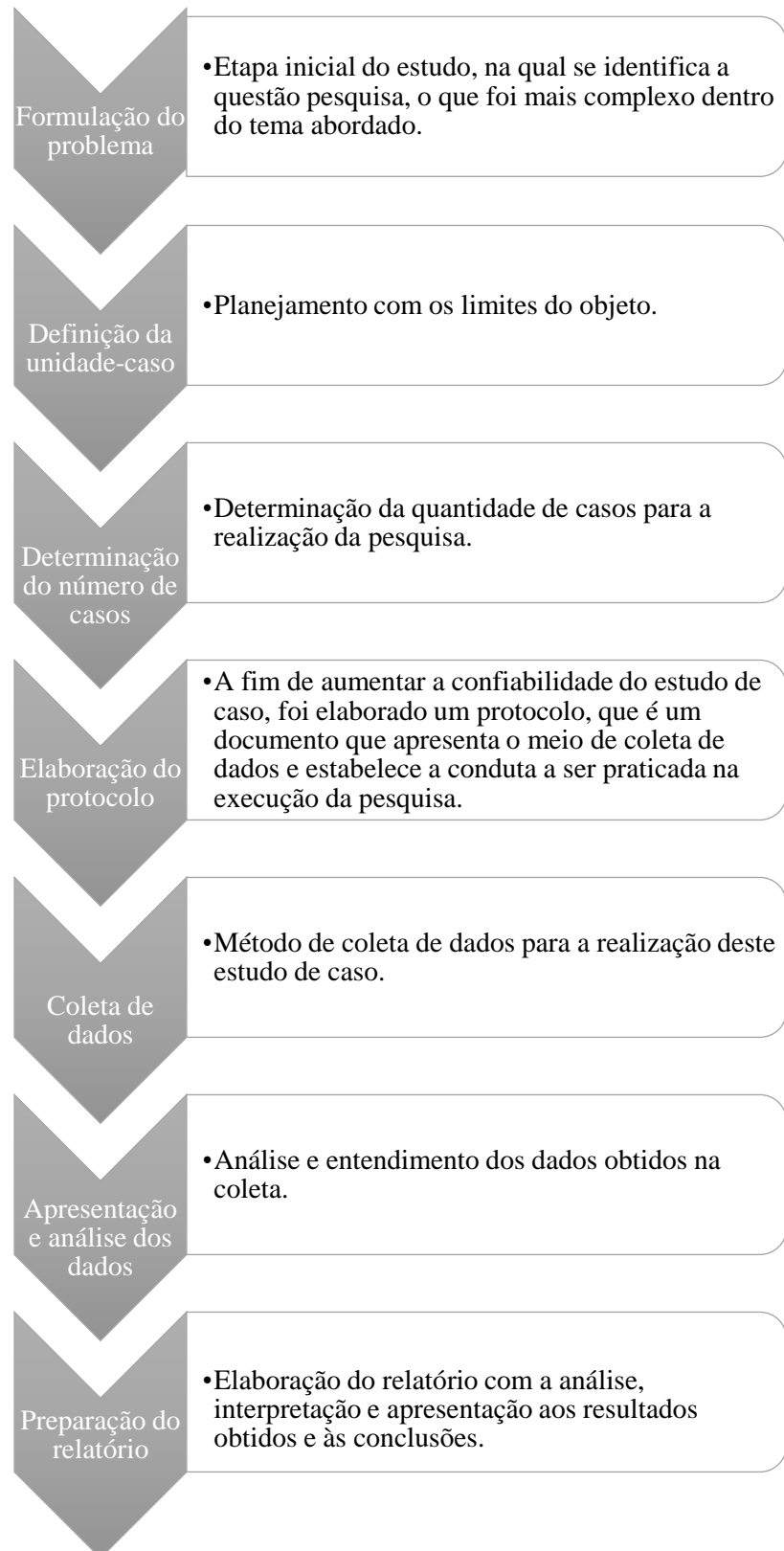
“O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.” (GIL, 2008, pp. 57-58).

Portanto, para esta pesquisa, a justificativa de utilizar o estudo de caso como método é que outros tipos de delineamentos não proporcionariam uma visão ampla e detalhada de todo o processo e das práticas executadas, além de ter a finalidade de apresentar novos direcionamentos e questões para pesquisas futuras.

### 3.2 ETAPAS DO ESTUDO DE CASO

Para este trabalho serão utilizadas as 7 etapas propostas por Gil (2002, p. 137):

Figura 2 – Etapas do estudo de caso



Fonte: Elaborada pela autora com base em Gil (2002)

Assim, nas seções seguintes ao capítulo metodológico, serão detalhadas como as principais etapas do estudo de caso foram aplicadas.

### 3.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Como a inovação frugal auxilia no desenvolvimento de modelos de negócio de pizzarias de R\$10,00?

Com o intuito de responder a essa pergunta, que é o objetivo central da pesquisa, foi escolhido o setor varejista com foco em alimentação, considerando um modelo de pizzarias tradicional com *delivery*, balcão e mesa e outras duas no formato de pizzarias de R\$ 10,00, sendo uma delas a pioneira.

### 3.4 DEFINIÇÃO DA UNIDADE-CASO

Esta dissertação procura reconhecer as características fundamentais para que o estudo de caso possa ser considerado uma inovação frugal. Tal escolha justifica-se pelo alto nível de detalhes que a empresa apresenta, alterando, inclusive, o modelo de negócios tradicional e obtendo redução de custos consideráveis para justificar o desempenho e a quantidade de pizzarias formais nesse formato, recentes em São Paulo e em outras regiões do país. Além disso, a pesquisa aprofundada das empresas possibilita a análise de como as três dimensões da inovação frugal podem estar relacionadas.

As inovações que ocorrem nas empresas de pizzarias de R\$ 10,00 relacionadas às três dimensões da inovação frugal são definidas por Rosseto (2018). Foram pesquisadas as práticas para redução considerável de custos, a concentração nas principais funcionalidades e performance, ecossistema frugal, entendendo como as três dimensões foram atendidas de forma simultânea nas inovações em produtos, serviços, processos, marketing e inclusão social, cujos modelos de negócios foram alterados.

### 3.5 DETERMINAÇÃO DO NÚMERO DE CASOS

Para determinar o número de casos, primeiramente é necessário entender o cenário brasileiro do segmento de pizzarias, no qual faz-se necessária uma breve introdução.

Segundo o portal Pequenas Empresas & Grandes Negócios (PEGN, 2017), havia mais de 100 empresas espalhadas em São Paulo que adotaram a modalidade de pizzaria de R\$ 10,00, criando pizzas alternativas, com menor custo, desde tamanhos diferenciados e até um formato de vendas inovador, mas lucrando e expandindo os seus negócios com resultados fantásticos, tendo um aumento de faturamento de até dez vezes em três meses. O mercado de pizzas no Brasil continua em crescimento, principalmente devido à mudança dos hábitos dos consumidores.

O setor de alimentação fora de casa vem se destacando, conforme esse novo comportamento de consumo que, devido à falta de tempo dos brasileiros, principalmente para cozinhar, optam por uma alimentação fora de casa ou *delivery*, e os números do setor o confirmam. De acordo com um levantamento do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018), 34% dos brasileiros gastam 25% de sua renda com alimentação fora de casa.

Em tempos de crise, redes de franquias do segmento de alimentação estão cada vez mais se reinventando, criando modelos de negócios e se adaptando às novas tecnologias e à multicanalidade. Dentro dele, o ramo de pizzas e massas se destaca, correspondendo a 35% dos pedidos de *delivery* de acordo com a Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2019).

O sucesso da pizza tem crescido de forma rápida no Brasil, inclusive existe até o Dia da Pizza, que é comemorado nacionalmente no dia 10 de julho. Na Feira do Empreendedor de 2019, promovida pelo Sebrae, o setor de pizzarias foi notório. Os empreendedores que passaram pela feira puderam conhecer novidades do setor, como a *vending machine* de pizza, modernizações e puderam analisar toda a estrutura do negócio no espaço Pizzaria de Sucesso, com curadoria de Carlos Zopetti, do Instituto ConPizza.

São Paulo é a segunda cidade que mais consome pizza no mundo, ficando somente atrás de Nova York (EUROMONITOR, 2012).

O Brasil produz um milhão de pizzas por dia, segundo dados da Associação de Pizzarias Unidas de São Paulo (APUESP, 2017) publicado no site PropMark (2017). Desse número, mais da metade é consumida no Estado de São Paulo, somando 572 mil. Ainda de acordo com o levantamento, em todo o país são gastos mais de R\$ 22 bilhões com o alimento.

Os sabores de pizzas mais consumidos na cidade de São Paulo são: muçarela, calabresa, portuguesa, frango com catupiry e marguerita.

Quadro 3 – Dados do setor de pizzaria nacional

Pizzarias	Faturamento do setor	Faturamento aproximado por pizzaria/mês	Venda de pizza / dia
40 mil	22 bilhões	45 mil	1,5 milhão

Fonte: Elaborada pela autora segundo dados da (APUESP, 2017)



Conforme dados da Euromonitor (2012), são considerados 4 modelos de pizzarias existentes, a saber:

- Pizzaria à La Carte – Modelo tradicional de pizzaria, no qual o cliente escolhe o sabor da pizza através do cardápio;
- Pizzaria Rodízio – Modelo de pizzaria que através de um preço fixo, pode se consumir diversos sabores de pizza;
- Pizzaria *Fast Food* – Modelo de pizzaria americano de *fast food*, vendido pedaços individuais de pizza para consumo imediato.
- Pizzaria *Delivery* – Modelo de pizzaria, destinado à atender os consumidores através do sistema de entrega à domicílio.

Com base no contexto acima, compreendemos como é importante realizar o estudo de casos múltiplos para proporcionar um entendimento sobre as inovações realizadas e que transformaram o modelo de negócios tradicionais.

Stake (2005) assegura que o estudo de casos múltiplos é utilizado com mais frequência nas pesquisas sociais, mas apresenta alguns prós e contras dos mesmos. No entanto Gil (2002, p. 139), aponta que um estudo de casos múltiplos proporciona uma pesquisa de melhor qualidade, pois consegue identificar evidências mais detalhadas em diversos contextos.

Um outro ponto destacado por Gil (2002, p. 139) é a atenção na determinação do número de casos, que não pode ser realizada de forma intuitiva, a não ser quando o caso é intrínseco.

Para amplificar as argumentações desta pesquisa, há critérios determinados de seleção dos casos. A visão do pioneiro na modalidade de vendas de pizzas de R\$ 10,00 se torna notória, pois é importante identificar as práticas diferenciadas e sua contribuição em diminuição do custo de uma pizza. Esta foi considerada uma empresa que adotou o modelo de vendas de pizza de R\$ 10,00 em relação a outra em seu formato tradicional que atende localmente e foi considerada boa e com preço acessível.

Foi necessário que as empresas estivessem localizadas na região oeste, entre Carapicuíba e Barueri, pois é uma região que apresenta um alto índice de população de baixa renda e, também, por ser a terceira região onde foi implementada a modalidade de vendas da pizza de R\$ 10,00.

A importância de se estudar os dois modelos de negócios baseia-se em características bastante diferenciadas, pois em caráter de estudos comparativos entre ambos, a visão do pioneiro é essencial para responder à questão de pesquisa e aos objetivos específicos.

Em cada uma das empresas foram analisados desde o surgimento da ideia, a fabricação dos produtos, os processos de produção, serviços, marketing, logística, geração de trabalho, funcionários, consumidores da mesma região das pizzarias até o modelo de negócios como um todo.

Para os três casos, foram questionados sobre o desejo de participação da empresa nesta pesquisa, na qual todos responderam positivamente.

Também se fez necessário analisar a percepção do revendedor da pizza de R\$ 10,00 e dos consumidores que compraram uma ou mais vezes este produto com a finalidade de obter mais detalhes que corroboraram para as conclusões finais.

### 3.6 ELABORAÇÃO DO PROTOCOLO

Para realizar um estudo de casos múltiplos, é importante a elaboração de um protocolo de pesquisa, como um roteiro facilitador para a coleta de dados, pois tem como objetivo aumentar a confiabilidade do estudo, conforme cita Yin (2001, p. 78).

Para Yin (2001, p. 89), o protocolo de pesquisa deve conter uma breve introdução com uma visão global do projeto, procedimentos de atuação em campo, determinação das questões e guia para a elaboração do relatório. Esse roteiro encontra-se no Apêndice A deste trabalho.

### 3.7 COLETA DE DADOS

De acordo com Gil (2002, p. 140), uma pesquisa de estudo de casos múltiplos demanda tempo de coleta e análise dos dados. Caso seja maior, será necessário replicar as mesmas perguntas para todos.

Para obter peso nos resultados, o recurso essencial de que se vale o estudo de caso é a utilização de diferentes fontes de evidência, conforme cita Gil (2002).

Além disso, Gil (2002, p. 141) aponta que em estudos de caso são utilizados mais de uma técnica, como: entrevistas, análise documental, depoimentos, registros em arquivos, observações diretas, observação do participante, materiais como faixas, pôsteres, panfletos e artefatos físicos.

Assim, como destacado, foram realizadas entrevistas com 3 empreendedores, sendo o pioneiro de vendas de pizzas de R\$ 10,00, com um empreendedor que adotou esse modelo de negócios e com um empresário de uma pizzeria tradicional de bairro, além da análise documental, tais como: licenças de funcionamento, matérias, fotos, vídeos e cardápios cedidos pelas empresas.

Todas as pesquisas foram gravadas com autorização dos participantes para análise e

transcrição. Elas tiveram em média 1 hora e 30 minutos de duração com os empreendedores, 30 minutos com cada um dos consumidores e 10 minutos com o revendedor das pizzas de R\$ 10,00 do Caso 2.

Vale ressaltar que todos os participantes concordaram em divulgar as informações coletadas e apresentadas. Todos os entrevistados participaram de forma voluntária, sem qualquer tipo de incentivo financeiro. Além disso, caso não estivessem confortáveis em responder alguma pergunta do roteiro, tal pergunta seria pulada, sem prejuízo para as partes. Foi destacado para os participantes que as entrevistas e coleta de materiais eram parte de um estudo acadêmico. Nos Apêndices F, G e H estão destacadas as cartas de concordância na participação da pesquisa.

O Quadro 7 destaca como a coleta de dados foi realizada, tanto com os empreendedores quanto com o revendedor e os consumidores:

Quadro 4 – Método da coleta de dados

CASO 1	CASO 2	CASO 3
<b>Big House Pollo Loko</b> Pioneiro da pizza de R\$ 10,00.	<b>Pizzaria Lunna:</b> pizzaria local de bairro que adotou o modelo de vendas de pizzas a R\$ 10,00.	<b>Pizzaria Bellagio:</b> pizzaria local tradicional de bairro.
Entrevista via Skype e presencial com o pioneiro do modelo de pizzaria de R\$ 10,00. Fotos, vídeos, cardápios, matérias e documentos (como licenças de funcionamento). Observação.	Entrevistas presenciais com o proprietário. Entrevista com o revendedor. Entrevistas via WhatsApp e presencial com o consumidor. Fotos, vídeos, cardápios, matérias e documentos (como licenças de funcionamento). Observação.	Entrevista presencial com o proprietário. Fotos, vídeos, cardápios, matérias e documentos (como licenças de funcionamento). Entrevistas via WhatsApp e presencial com consumidor. Observação.

Fonte: Elaborado pela autora.

Adicionalmente, foram entrevistados 22 clientes, com o objetivo de entender se as necessidades eram atendidas no momento de consumo. Os clientes foram selecionados por uma amostragem intencional. Para a seleção dos clientes a serem entrevistados, observaram-se os seguintes critérios: residir na região de vendas/entregas das pizzarias Lunna e Bellagio e nos bairros próximos, como Vila Sul Americana, Parque Viana, Jardim Maria Helena, Vila Terezinha, e que tenha consumido pelo menos uma vez a pizza de R\$ 10,00.

Foram elaborados 4 roteiros para as entrevistas: um para ser realizado com os empreendedores da pizza de R\$ 10,00 (Apêndice B), outro para o empreendedor da pizzaria tradicional (Apêndice C), outro para os 22 consumidores (Apêndice D) e, por fim, o do revendedor (Apêndice E), conforme pode ser relacionado no Quadro 8 com os objetivos das questões.

Vale ressaltar que Rossetto (2018) apresentou uma escala para a mensuração da inovação

frugal. Neste trabalho não se utilizou a escala, pois o objetivo era aprofundar o entendimento das práticas aplicadas pelos empreendedores. Vale ressaltar que algumas questões foram baseadas em afirmações da escala de Rossetto (2018) e outros autores importantes para o tema.

Quadro 5 – Método da coleta de dados com objetivos das questões da pesquisa

<b>Categoria para coleta de dados Q = questão</b>	<b>Objetivos das questões</b>
<i>Perguntas introdutórias</i>  Roteiro pizzarias de R\$ 10,00 (Q1, Q2)	O objetivo destas perguntas foi entender ou analisar de forma geral a categorização da pizzaria e público.
<i>Mudança em produtos</i> Roteiro pizzarias de R\$ 10,00 (Q3, Q4, Q5)	A finalidade destas questões foi analisar como a pizzaria transformou o processo produtivo. Segundo os Radjou e Prabhu (2016), os autores que falam das dimensões, são mudanças em serviços ou produtos, atendendo à necessidade e agregando valor para o cliente.
<i>Mudança em processos / produção</i> Roteiro pizzarias de R\$ 10,00 (Q6, Q7, Q8, Q9, Q10, Q11, Q12, Q13)	O objetivo das questões foi analisar as práticas executadas nos processos e produção com o intuito de redução de custos, conforme Mazieri, Vils e Queiroz (2017).
<i>Mudança em serviços</i> Roteiro pizzarias de R\$ 10,00 (Q14, Q15)	As questões propostas foram para analisar as mudanças de serviços e modelos organizacionais, de acordo com Mazieri, Vils e Queiroz (2017).
<i>Mudança em marketing</i> Roteiro pizzarias de R\$ 10,00 (Q16 e Q17)	A intenção destas questões é entender sobre a precificação do produto analisando o enquadramento dentro da primeira dimensão proposta por Rossetto (2018).
<i>Mudança em logística</i> Roteiro pizzarias de R\$ 10,00 (Q18, Q19, Q20, Q21, Q22)	Proposto por Por Tiwari e Herstatt (2012), as questões visaram avaliar como minimizaram os custos utilizando recursos materiais e financeiros.
<i>Mudança no modelo de negócios</i> Roteiro pizzarias de R\$ 10,00 Roteiro do pioneiro (Q23) Roteiro do Marcio pizzaria tradicional de bairro (Q1 a Q30)	Por meio destas questões, procurou-se entender as mudanças cruciais para a alteração no modelo de negócios, conforme Wooldridge (2010). McGahan e Prabhu (2012) afirmam que inovações frugais são extremamente importantes porque acabam gerando produtos e modelos de negócios inovadores.
<i>Inclusão social</i> Roteiro do pioneiro (Q23) Roteiro revendedor (Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q7, Q8, Q9, Q10 e Q11) Roteiro do consumidor (Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q7, Q8, Q9, Q10, Q11, Q12, Q13 e Q14)	Procurou avaliar de forma ampla a decisão de compra dos consumidores e se atende às necessidades dos mesmos, tanto como o do revendedor, visando a captura de valores e critérios (BANERJEE, 2013) e também as pessoas impactadas de forma benéfica em todo o ciclo, conforme Bhatti e Ventresca (2013).

Fonte: Elaborado pela autora.

Em seguida, a matriz de amarração apresentada no Quadro 5 confere ao trabalho

metodológico as ferramentas utilizadas para relacionar as questões de todo material da pesquisa qualitativa exploratória, bem como a formalização dos conceitos já apontados pelos autores que contribuíram para aplicação da inovação frugal para a análise de estudo de caso.

Para identificar de forma ampla as questões de pesquisas, elas foram direcionadas para compreender a mudança em produtos, processos, serviços, marketing, análise da performance do produto, modelos organizacionais ou modelo de negócios e inclusão social.

Essas questões foram baseadas a partir da literatura desta dissertação, buscando extrair elementos essenciais que corroborasse para o desenvolvimento deste estudo. Conforme mostra o Quadro 9, com a relação do autor com os objetivos da pesquisa.

Quadro 6 – Método da coleta de dados com os objetivos

Conceito	Resumo do autor	Relação questão de pesquisa	Pergunta no instrumento de pesquisa
<b>Redução considerável de custos Rosseto (2018).</b>	Radjou et al. (2015, p. XI) define “Inovação frugal é a capacidade de ‘fazer mais com menos’ - isso é, criar significativamente mais valor comercial e social, minimizando o uso de recursos decrescentes, como energia, capital e tempo”.	1. Como a inovação frugal auxilia no desenvolvimento de modelos de negócio de pizzarias de R\$10,00?	Apêndice B: Questionário Dirceu (pioneiro) e dono de pizzaria de R\$ 10,00
	Radjou e Prabhu (2016) afirmam que um dos princípios do conceito inovação frugal é fazer mais com menos, pensando além das estratégias, vendo uma oportunidade em meio à escassez de recursos, sendo eles em serviços ou produtos, atendendo à necessidade e agregando valor para o cliente, criando, assim, um modelo sustentável.		
	Weyrauch e Herstatt (2016) contextualizam sobre a redução considerável de custos.		
	Zeschky et al. (2011) apontam as características fundamentais da inovação frugal estão em favorecer o consumidor e com um preço bem mais acessível.		
	Tiwari e Herstatt (2012, p. 98) definem “o termo inovação frugal refere-se a produtos e serviços inovadores que buscam minimizar a uso de recursos materiais e financeiros em toda a cadeia de valor (desenvolvimento, fabricação, distribuição, consumo e descarte) com o objetivo de reduzir o custo de propriedade enquanto cumprir ou mesmo exceder certos critérios predefinidos de padrões de qualidade aceitáveis”.		
	Zeschky et al. (2014) constata a diminuição no produto, facilitando a compra pelo consumidor de baixa renda.		

Conceito	Resumo do autor	Relação questão de pesquisa	Pergunta no instrumento de pesquisa
<b>Concentração nas principais funcionalidades e performance Rosseto (2018).</b>	Por Tiwari e Herstatt (2012, p. 98) “o termo inovação frugal refere-se a produtos e serviços inovadores que buscam minimizar a uso de recursos materiais e financeiros em toda a cadeia de valor (desenvolvimento, fabricação, distribuição, consumo e descarte) com o objetivo de reduzir o custo de propriedade enquanto cumprir ou mesmo exceder certos critérios predefinidos de padrões de qualidade aceitáveis”	2. Identificação de práticas e recomendações que contribuam para a inovação frugal no empreendedorismo e no varejo brasileiro, favorecendo também o varejo alimentar com a diminuição de desperdícios.  3. Como a inovação frugal permite uma empresa desenvolver um produto com um custo mais baixo e ter vantagem competitiva.	Apêndice B: Questionário Dirceu (pioneiro) e dono de pizzeria de R\$ 10,00
	Weyrauch e Herstatt (2016) trazem o foco nas principais funcionalidades e performance.		
	Mostra que inovar inclui alterações desde o método de produção (BHATTI; KHILJI; BASU, 2013).		
<b>Ecossistema frugal Rosseto (2018).</b>	Radjou e Prabhu (2016) apontam que um dos princípios do conceito inovação frugal é fazer mais com menos, pensando além das estratégias, vendo uma oportunidade em meio à escassez de recursos, sendo eles em serviços ou produtos, atendendo à necessidade e agregando valor para o cliente, criando, assim, um modelo sustentável.	4. Identificação de práticas e recomendações que contribuam para inovação frugal no empreendedorismo e no varejo brasileiro, favorecendo também o varejo alimentar com a diminuição de desperdícios.  5. Propor uma reflexão da importância da inovação frugal em um modelo de negócios tradicional.	
	Na primeira lição, os autores Radjou e Prabhu (2014) argumentam sobre a construção de redes de valor circular, que nada mais é do que trabalhar em um modelo circular de forma a utilizar novos procedimentos sustentáveis de projeto.		Apêndice C: Questionário Márcio (empreendedor de pizzeria de bairro)
	Isto acontece por se conectar com uma conduta ecológica ao produzir produtos com escassez de recursos, propiciar o acesso dos consumidores a produtos, promoção do empreendedorismo, proporcionando o aumento de renda no processo ao inserir a inovação frugal (WEYRAUCH; HERSTATT, 2016).		Apêndice D: Percepção do Consumidor - Cliente
	“Propomos uma definição de ‘inovação frugal’ que, além dos custos, busca, de forma mais holística, valor para mercados carentes. Como essa inovação econômica pode redefinir os modelos de negócios, reconfigurar cadeias de valor e redesenhar produtos para usar recursos de maneiras diferentes e criar mais mercados inclusivos, atendendo a usuários com restrições de acessibilidade, geralmente de uma maneira escalável e sustentável” (BHATTI, 2012, p. 18).		Apêndice E: Questionário com a percepção do revendedor

Conceito	Resumo do autor	Relação questão de pesquisa	Pergunta no instrumento de pesquisa
<b>Ecosistema frugal Rosseto (2018).</b>	É a ampliação de pessoas que são impactadas beneficemente em todo o ciclo (BHATTI; VENTRESCA, 2013).		
	Analisa o cenário mundial como abundante em recursos naturais e afirma que as inovações frugais contribuem para serem usadas de formas mais eficazes (RAO, 2013).		
	TBL ou a <i>Triple Bottom Line</i> que envolve a captura de valores e critérios para medir os resultados envolvendo pessoas, planeta e lucros (BANERJEE, 2013).		
	De Amorim et al. (2017) apontam a sustentabilidade frugal.		
	Mudança em produtos, processos, serviços, marketing, modelos organizacionais ou modelo de negócios resultando na inclusão social e minimizando drasticamente os custos. Mazieri, Vils e Queiroz (2017)		
	Em seu artigo para o The Economist, faz uma análise geral de mercados emergentes globalmente citando países como: a Índia, a China e o Brasil, onde se mostra necessária a alteração em produtos e processos a fim de minimizar custos, alterando o modelo de negócios (WOOLDRIDGE, 2010).		
	Argumentam e consideram de extrema importância quando afirma que inovações frugais acabam gerando produtos e modelos de negócios inovadores e que acabam sendo exportados para países em desenvolvimento. George, McGahan e Prabhu (2012)		

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.8 ANÁLISE DOS DADOS

Apoiado nas propostas de Bardin (2008), os dados coletados foram analisados com técnica de análise de conteúdo, de forma a salientar sua aplicabilidade, enquadrando os conceitos mais importantes para somar as inúmeras possibilidades no uso da técnica.

Bardin (2008) propõe quatro etapas dentro da análise de conteúdo, no qual este estudo foi baseado: (1) transcrição das entrevistas; (2) leitura flutuante, (3) recorte e anotação, e (4) definição de categorias temáticas empíricas.

Com o objetivo de melhor esclarecer esse processo, foi elaborado o Quadro 7, Estrutura de análise dos dados, propondo as etapas para entender se o modelo de negócios atendia às três dimensões simultaneamente.

Para o Caso 1 e Caso 2, as empresas foram analisadas dentro das 3 dimensões da inovação

frugal, proposto por Rossetto (2018), utilizando como base os pontos firmados por Mazieri, Vils e Queiroz (2017) quando a conceituam como mudança em produtos, processos, serviços, marketing, análise da performance do produto, modelos organizacionais ou modelo de negócios resultando na inclusão social, uma vez que o Caso 1 representa a empresa pioneira na modalidade de pizzaria de R\$ 10,00 e, o Caso 2, a empresa que adotou o modelo de pizzaria de R\$ 10,00 no qual também foi incluída a percepção do revendedor de pizzas de R\$ 10,00.

No Caso 3, a empresa somente foi analisada em caráter comparativo com o Caso 1 e 2 com intenção de ressaltar a diferença de ambos os modelos de negócios.

Por fim, a percepção dos consumidores e as principais considerações referentes à pizza de R\$ 10,00 foram necessárias para identificar se a pizza de R\$ 10,00 atende às necessidades, qual é o momento de compra, os pontos positivos e negativos e o que acha da modalidade de vendas.

Quadro 7 – Estrutura de análise dos dados

	<b>Empresas</b>	<b>Análise</b>
CASO 1	Big House Pollo Loko Pioneiro da pizza de R\$ 10,00.	<b>3 Dimensões Frugais</b> 1. redução considerável de custos; 2. concentração nas principais funcionalidades e performance; 3. ecossistema frugal, sendo que os mesmos devem ser atendidos de forma simultânea.
CASO 2	Pizzaria Lunna: pizzaria local de bairro que adotou o modelo de vendas de pizzas a R\$ 10,00.	<b>3 Dimensões Frugais</b> 1. redução considerável de custos; 2. concentração nas principais funcionalidades e performance; 3. ecossistema frugal, sendo que os mesmos devem ser atendidos de forma simultânea. 4. Percepção do revendedor da pizza de R\$ 10,00.
CASO 3	Pizzaria Bellagio: pizzaria local tradicional de bairro.	1. Análise das etapas tradicionais para formato comparativo; ✓ produtos, processos, serviços, marketing e modelos organizacionais ou modelo de negócios.
Percepção dos Consumidores	Percepção dos consumidores sobre uma pizza de R\$ 10,00 e outra tradicional.	Percepções e momentos de compra da pizza de R\$ 10,00 versus a compra da pizza tradicional.

Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, foi utilizada a ferramenta proposta por Osterwalder e Pigneur (2011 p. 14-17) para descrever e comparar os modelos de negócios estudados e destacar as diferenças entre as empresas que adotaram práticas frugais de inovação (pizza de R\$ 10,00) e a empresa de pizza de bairro.

Os dados observados foram classificados de acordo com as quatro dimensões do Business Model Canvas, que tem mais aproximação teórica do modelo de negócios direcionados para



inovação e mercados competitivos (OSTERWALDER, 2004).

Osterwalder & Pigneur (2011) expõem uma teoria que simplificou a forma de pensar e descrever sobre o modelo de negócios de uma maneira interativa, de modo que seja possível para quem quiser criar ou inovar.

Os autores Osterwalder & Pigneur (2011, p. 41) ainda apontam os nove componentes-base de um Modelo de Negócios, que denominam como Quadro de Modelo de Negócios, e afirmam ser uma ferramenta com muita utilidade para a visualização de forma integrada do modelo de negócio de uma organização.

Os nove componentes são dispostos em blocos separados por: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura do custo, conforme observado por Osterwalder & Pigneur (2011, p. 41-44).

Com essa ferramenta foi possível compreender e exemplificar a dinâmica do Modelo de Negócios das pizzarias de R\$ 10,00, facilitando o esclarecimento das práticas executadas nas empresas do Caso 1 e 2 e na empresa do Caso 3 para, então, torná-los comparáveis.

A aplicação dessa ferramenta pode ser observada na Figura 16 e 17, nas quais, de forma clara e simples, explica como uma pizzaria de R\$ 10,00 cria, entrega e captura valor, mostrando um comparativo com um modelo tradicional.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A análise foi estruturada em 4 etapas para facilitar o entendimento.

Primeiramente, foi feita a análise do Caso 1, com a história e as práticas adotadas pelo pioneiro e, em seguida, do Caso 2, com a história e as práticas da pizzaria de bairro que adotou o modelo da modalidade de vendas da pizza de R\$ 10,00. A análise se baseou nas três dimensões frugais de forma simultânea: (1) redução considerável de custos; (2) concentração nas principais funcionalidades e performance e (3) ecossistema frugal, conforme definição de Rosseto (2018).

Seguindo o roteiro da pesquisa, foi separado por subtópicos baseados nas considerações de Mazieri, Vils e Queiroz (2017): mudança em produtos, processos, serviços, marketing, análise da performance do produto, modelos organizacionais ou modelo de negócios resultando na inclusão social, pontos estes, relevantes para o entendimento dos resultados obtidos nas 3 dimensões da inovação frugal.

Posteriormente, é apresentada a segunda análise do Caso 3, com a história da empresa e as mesmas etapas, de forma que possam ser comparados os três casos.

Em seguida há a terceira análise com a percepção dos consumidores da pizza de R\$ 10,00 e da pizza tradicional. Ficando por último as considerações principais, com um quadro-resumo com um compilado das diferenças nas práticas realizadas das três empresas, incluindo a alteração no modelo logístico e no modelo de negócios.

### **4.1 CASO 1 – EMPRESA PIONEIRA BIG HOUSE POLLO LOKO**

#### **4.1.1 História da empresa**

Dirceu Campos, empresário e empreendedor brasileiro, era proprietário da pizzaria Big House Pollo Loko quando percebeu uma oportunidade de vendas de pizza a um valor de R\$ 10,00. No entanto, não foi à toa que Dirceu conquistou o reconhecimento pela imprensa, destacando-se também ao divulgar e vender o seu produto.

Dirceu trabalha com pizzaria há aproximadamente 20 anos, iniciando suas atividades como entregador em uma pizzaria 24h. Após três meses atuando como entregador, decidiu abrir seu próprio negócio: “Eu trabalhei durante o dia por 3 meses, mas foi quando cheguei à conclusão de que era melhor ser dono da pizzaria do que funcionário dela” (Dirceu Campos).

Foi assim que Dirceu se tornou empreendedor, motivado por seu objetivo, abriu sua primeira pizzaria, na ocasião, situada à rua Alfredo Maia, com o nome de D'PiZZA, em formato tradicional

de bairro, com vendas pelo balcão, delivery e à *La Carte*.

Mesmo com pouca instrução, Dirceu aprendeu como era construído um forno e a fazer pizzas com o pizzaiolo contratado para a pizzaria, todos engajados em um projeto sonhado pelo empreendedor.

Quando abri essa pizzaria, eu achei que a pessoa que fez o forno havia sumido, somente descobri que não quando ele voltou após 15 dias, que era o tempo para o forno secar. Eu não sabia montar uma pizza, não sabia fazer uma massa, entrei com a cara e a coragem. Foi muita luta, pois estava em um oceano sem saber nadar, tive que aprender rápido a fazer pizza, pois eu compensava as folgas do pizzaiolo (Dirceu Campos).

Entretanto, mesmo diante de tantas dificuldades que encontrou ao empreender, em pouco tempo sua pizzaria se tornou um sucesso, era uma das três que mais vendia na região central de São Paulo, chegando a vender 400 pizzas nos dias de sábado, com um cardápio comum e destinado à classe com poder aquisitivo menor. Na época, vale ressaltar que a pizzaria contava com 20 entregadores.

Com o seu espírito empreendedor, quis atuar em outro segmento, e foi assim que decidiu vender sua primeira pizzaria, que, na época, estava com média de vendas em torno de 250 pizzas nos dias de sábado.

No entanto, sua trajetória em outro setor não durou muito, e ele logo montou sua segunda pizzaria em um bairro nobre de São Paulo, a Barra Funda, a “Goold Pizza” com balcão e delivery. Em apenas duas semanas após a inauguração, mesmo não estudando a região e o público-alvo, atingiu a marca de vendas de 120 pizzas nos dias de sábado: “ Quem tem pizzaria sabe que não é fácil quebrar a barreira das vendas de 100 pizzas” (Dirceu Campos).

Dirceu permaneceu com a empresa por 3 anos, porém, identificou com sua experiência no ramo que não era vantajoso ter uma pizzaria em um bairro mais nobre com mesa, pois o público fazia somente o pedido pela modalidade *delivery*, devido ao fato de seu consumidor morar um pouco distante do bairro.

A pizzaria se mantinha financeiramente, porém, não gerava lucro como a primeira, devido à localização e ao modelo de pizzaria que instalou sem antes fazer uma pesquisa de mercado e analisar o potencial do seu público.

Por fim, Dirceu vendeu sua segunda pizzaria e, como um bom empreendedor, se aventurou novamente ao ver uma oportunidade para vender frango na Bolívia. Entretanto, não demorou muito tempo para que os concorrentes copiassem sua ideia, fazendo com que desistisse e o fez voltar ao Brasil, dessa vez empolgado para montar novamente um novo empreendimento baseado

no que mais entendia: sua terceira pizzaria, a Big House Pollo Loko, localizada na rua Rodrigo de Barros, criando as pizzas de R\$ 10,00.

Quando montou a Big House Pollo Loko, Dirceu já tinha conquistado uma larga experiência, e os aprendizados foram muitos. A pizzaria começou a ter um bom movimento principalmente nos pedidos realizados no balcão, mas a modalidade *delivery* ia aumentando de forma gradativa.

Muitos adotaram a modalidade de vendas de Dirceu, e a concorrência aumentou drasticamente. Assim, suas vendas que um dia chegaram a ser de 1.000 pizzas por dia, investia esforços para vender apenas 50 pizzas diariamente.

Dirceu acabou vendendo sua pizzaria para morar fora de São Paulo com um intuito de montar um aplicativo de mobilidade urbana. Vendeu seu negócio para dois irmãos que vieram do Nordeste e, atualmente, são os proprietários da Big House Pollo Loko: “Hoje em dia, com a inclusão de um combo de frango frito no cardápio, eles estão faturando mais do que eu, mas já estou pensando em abrir uma pizzaria com um formato diferenciado no sul do país” (Dirceu Campos).

A Figura 3 mostra a parte externa e a fachada da pizzaria na época em que Dirceu era proprietário, localizada na região central de São Paulo.

Figura 3 – Pizzaria Big House Pollo Loko (pizzaria de R\$ 10,00 pioneira)



Fonte: Fotos disponibilizadas pela empresa.

Portanto, essa breve introdução se fez necessária para entender a trajetória de um empreendedor que estudou muito, acertou e errou até conseguir criar a pizzeria com vendas de pizzas por R\$ 10,00.

#### **4.1.2 Análise baseada nas três dimensões da inovação frugal**

##### *4.1.2.1 Concentração nas principais funcionalidades e performance*

A mudança do formato de pizzeria tradicional para a pizzeria de R\$10,00 ocorreu quando Dirceu recebeu um trote com um pedido de 6 pizzas. No entanto, quando o motoqueiro foi entregá-las, não encontrou o cliente. Assim, Dirceu tomou uma atitude de sair para vender as pizzas, encontrou um estacionamento cheio e gritou: “Olha a pizza de R\$ 10,00!”, foi aí que, para a sua surpresa, uma única pessoa ficou com todas. “Voltei feliz, pois não havia perdido todo o dinheiro.” (Dirceu Campos)

Nesse momento Dirceu viu uma oportunidade, pois percebeu que pessoas com poder aquisitivo menor, de fato, também consomem pizzas com frequência. Desta forma, teve a ideia de fazer pizzas com um custo de R\$ 10,00 para que fosse possível atender um mercado que, até então, não era visto. Ele percebeu que se vendesse em grande quantidade teria lucro, por isso iniciou alterações no método de produção, como propõe Bhatti, Khilji e Basu (2013).

Com o intuito de diminuir custos, testei diversas pizzas e com vários ingredientes, massas diferenciadas, de mortadela e até vegetariana, que continha os seguintes ingredientes: tomate picado, catupiry alface e milho, mas não deu certo, a aceitação foi horrível (Dirceu Campos).

Dirceu testou até pizzas doces, de goiabada e com frutas, mas também foi um fiasco. Ainda conseguiu vender algumas, mas elas eram mais recusadas do que aceitas.

Chegou em alguns resultados no cardápio para manter a precificação do produto em R\$10,00, com foco nos sabores mais vendidos, mantendo as funcionalidades básicas, ou seja, aquelas que são indispensáveis, e a exclusão das funcionalidades que são irrelevantes, como proposto por Basu, Banerjee e Sweeny (2013); Bound e Thornton (2012) e Radjou et al. (2015).

- ✓ meia a meia (calabresa ou muçarela);
- ✓ lombinho com requeijão;

- ✓ frango com requeijão;
- ✓ bauru, utilizando um apresuntado, queijo e rodela de tomate;
- ✓ dois queijos (requeijão e *cheddar*);
- ✓ milho com requeijão;
- ✓ atum;
- ✓ brigadeiro (porém, Dirceu salienta que este sabor não vendia muito bem na rua, porém, nos pedidos por telefone, sim).

Depois de mais alguns testes, definiu que iria vender somente 4 sabores da pizza de R\$ 10,00. “Esses quatro sabores eram os que mais vendiam e os que os brasileiros mais gostam. Mas a muçarela ainda é a mais cara, por isso vendia a pizza meio a meia, pois a calabresa é mais barata.” (Dirceu Campos).

- ✓ meio a meia (calabresa e muçarela);
- ✓ bauru, utilizando presunto, queijo e rodela de tomate;
- ✓ frango com requeijão;
- ✓ atum.

Na Figura 4 é possível ver que a empresa manteve o tamanho do produto, porém, seu peso foi drasticamente alterado. Dirceu salienta que a produção da massa é barata, mas a composição dos recheios não. Por esse motivo, teve que ser estudado todos os detalhes na produção.

Para elaborar as pizzas, tive uma ideia quando li os livros do dono do Habib's, o Alberto Saraiva: “Os Mandamentos da Lucratividade” e “25 verbos para construir a sua vida”. Eu li também um outro livro dele, porém, não me lembro o nome, mas era um livro que ele fez de forma exclusiva para os funcionários das lojas, no qual ele passa o recheio da receita da esfiha, que era: para cada quilo de carne, a mesma medida de cebola picada e a mesma de tomate picado. Assim fiz com a de atum: 1kg de atum, 1kg de cebola picado e 1kg de tomate picado (Dirceu Campos).

Figura 4 – Mudança no produto da pizzeria pioneira Big House Pollo Loko



Fonte: Foto disponibilizada pela empresa.

Para diminuir os custos do produto, Dirceu também comprava peças inteiras de muçarela e presunto diretamente no mercado e fatiava na máquina, inclusive também fazia isso com o tomate e o deixava bem fino, pois essas práticas diminuía os custos financeiros e os desperdícios. O processo de mudança no produto foi adotado tal como Rosseto (2018) afirmam: com foco nas principais funcionalidades e performance.

Conforme citado por Weyrauch e Herstatt (2016), o intuito é a redução considerável de custos, que para Zeschky et al. (2011) é uma das características fundamentais da inovação frugal, que é em favorecer o consumidor com um preço bem mais acessível. O fato de a precificação chegar a um valor de R\$ 10,00 para o consumidor já atende o que é proposto por Zeschky et al. (2011), sendo uma das características principais, que é beneficiar o consumidor com um preço mais em conta.

Para manter o padrão e baixar o custo drasticamente para lucrar, é necessário que todas as pizzas sejam iguais, ou seja, em medida e proporções. Dessa forma, os ingredientes eram cuidadosamente pesados em uma balança de preferência digital, conforme apresentado por Radjou e Prabhu (2016), fazendo-se mais com menos.

Para verificar a receita da massa de uma pizza de R\$10, onde 10kgs de farinha que rende de 40 a 42 unidades, sendo em média 380 gramas cada, com um custo aproximado de R\$ 0,52, segue o Quadro 11:

Quadro 8 – Receita e custos de pizzas de R\$ 10,00

<b>Receita da massa de uma pizza de R\$ 10,00 que rende de 40 a 42 unidades, sendo em média 380gr. cada, com o custo médio de R\$ 0,52.</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Gramas / Kg</b>	<b>Custo</b>
10 kg de farinha	10	R\$ 17,00
Açúcar	2 copos	R\$ 0,80
1/2 copo de sal	1/2 copo	R\$ 0,20
100 gramas de fermento fresco	100 gramas	R\$ 1,30
400 ml de óleo ou banha	400 ml	R\$ 1,50
<b>Custo unitário da massa para 40 a 42 unidades</b>		<b>R\$ 0,52</b>
<b>Custo da massa para 40 a 42 unidades</b>		<b>R\$ 21,84</b>

<b>Ingredientes dos recheios e custo de uma pizza tradicional de calabresa e muçarela</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Gramas</b>	<b>Custo</b>
Calabresa	100	R\$ 1,06
Molho de tomate	40	R\$ 0,10
Muçarela	80	R\$ 1,48
Cebola	100	R\$ 0,15
Orégano	1 pitada	R\$ 0,05
<b>Total de recheio de 1 pizza de R\$10 meio a meia</b>		<b>R\$ 2,84</b>
<b>Total de recheio de 42 pizzas de R\$10 meio a meia</b>		<b>R\$ 119,28</b>

<b>Outras despesas</b>	<b>Custo</b>	
Embalagem	R\$ 0,68	
Custo para assar	R\$ 0,90	
Custo unitário com outras despesas	R\$ 1,58	
Custo para 42 unidades com outras despesas	R\$ 66,36	
<b>Custo de 1 unidade de pizza de R\$10</b>	<b>R\$ 4,94</b>	
<b>Custo total para 42 unidades</b>	<b>R\$ 207,48</b>	

Fonte: Elaborada pela autora.

Dirceu explica que até mesmo seu formato de compra mudou, pois, mesmo optando por comprar diretamente no atacado, o custo geral, contabilizando inclusive sua gasolina e tempo gastos, saía mais barato do que comprar de empresas afiliadas a algumas associações de pizzaria,



devido ao frete.

A Figura 5 mostra o processo de produção de massas, inclusive sendo todas do mesmo tamanho.

Figura 5 – Processo de produção da pizzaria pioneira Big House Pollo Loko



Fonte: Disponibilizada pela empresa.

Já no processo de vendas e logística, Dirceu inicialmente saía para vender sozinho, que no começo era por meio de automóvel comum. Depois, foi necessário montar uma equipe de vendedores, que inicialmente era de bicicletas, que saíam com 10 pizzas na caixa de maneira aleatória para as vendas, e logo mais evoluiu para motoqueiros.

A Big House Pollo Loko iniciou suas vendas externas saindo com somente 20 unidades, depois foi evoluindo para 50, 100, 200, chegando em até 600 pizzas. Foi quando entendeu a necessidade de melhorar sua logística e abriu uma filial em São Miguel Paulista, principalmente para atender a região leste, e depois uma terceira filial instalada em Carapicuíba juntamente com um sócio, iniciando, assim, sua mini rede de pizzarias com o propósito de melhorar sua logística e diminuir custos.

- ✓ Loja 01: localizada na região central de São Paulo;
- ✓ Loja 02: localizada em Carapicuíba para atender a região Oeste;
- ✓ Loja 03: localizada em São Miguel para atender a região Leste.

Para transportar uma quantidade grande de pizzas de uma única vez, teve a ideia de criar um caixote térmico que pudesse armazená-las e mantê-las quentes para o consumo.

Howard (2011) responsabiliza a engenhosidade com uma característica com uma pegada de baixo carbono, pois muitos dos novos inventores e empreendedores dos países subdesenvolvidos têm em mente uma questão muito forte pautada em sustentabilidade, com

intenção de desenvolver produtos e serviços que ofereçam vantagens ao consumidor, principalmente por uma fração do preço.

A autora ainda afirma que o resultado e caminhos futuros serão as inovações frugais, que são produzidos rapidamente, com baixo custo, simples e com baixa pegada de carbono (HOWARD, 2011).

Moore (2011) afirma que as inovações no contexto explicado acima estão relacionadas com alguns processos e, nesse caso, com a intenção de melhorar a eficácia da cadeia de suprimentos, com pouca tecnologia moderna e boa qualidade de serviço, que são muito importantes no quadro operacional quando se trata de inovação frugal.

Para montar essa caixa, utilizei madeira, depois triturava isopor e misturava com cola para vedar o caixote por completo do lado de dentro, pois não pode entrar ar. Para finalizar, usava lã térmica. Você não imagina o vapor quente com o cheiro de pizza que saía quando abria para vender, o que chamava muito atenção (Dirceu Campos).

O caixote comportava 72 unidades e usava mais algumas caixas tradicionais térmicas para sair às vendas, conforme ilustra a Figura 6 abaixo.

Figura 6 – Caixote utilizado na logística para armazenamento da pizzaria pioneira Big House Pollo Loko (2013)



Fonte: Fotos disponibilizadas pela empresa.

Dirceu também se preocupou com a questão da estética das embalagens, porém, antes disso, fez um teste. Existem dois modelos tradicionais de caixa de pizza: a redonda ou a oitavada. Dirceu diz que apesar de ser mais bonita e chamar atenção, a oitavada é mais cara, precisa ser montada (o que também demanda mais trabalho) e não retém calor.

Fiz um teste e qualquer um pode fazer com um termômetro culinário. A pizza saiu do forno e ambas foram guardadas na temperatura de 130° de forma simultânea em suas respectivas caixas. Após 20 minutos retirei as duas pizzas ao mesmo tempo. A pizza armazenada na caixa redonda estava a 89° e a pizza armazenada na caixa oitavada estava 69°, ou seja, uma perda expressiva para quem trabalha com vendas na rua (Dirceu Campos).

A quantidade de pizzas vendidas por dia variava muito, mas Dirceu estudava diariamente a quantidade de acordo inclusive com o clima (se o tempo estava chuvoso ou não), se nos próximos dias teriam aulas para vendas em frente a faculdades ou estádios de futebol e também se teria um número maior de revendedores.

Com a produção calculada da semana, chamava o pizzaiolo para suprir a produção, tudo muito calculado. “Eu contratava um pizzaiolo freelancer de acordo com a demanda da semana ou para cobrir folga do pizzaiolo fixo” (Dirceu Campos).

Dirceu adicionou revendas de pizzas pagando comissão de vendas a R\$ 2,00 por pizza vendida, ou seja, 20% do valor da pizza e as entregas eram feitas por estes revendedores por meio de carros, motoqueiros e bicicleta.

Na questão de contratação de mão de obra para a logística e revenda das pizzas, um ponto importante que Dirceu ressalta é a falta de compromisso por parte dos motoqueiros. “Não tinha compromisso dos motoqueiros” (Dirceu Campos).

A produção e logística foram pensadas para diminuir custos e atender a população carente e comunidades, como Alto de Santana e Boi Malhado, universidades, frente de presídios, bairros com localização de CDHU, Rua Peixoto Gomide e Praça Roosevelt, os estádios de futebol e outros polos com concentração de pessoas.

#### 4.1.2.2 *Ecossistema frugal*

Em relação à sustentabilidade, Dirceu, com o intuito de economizar e beneficiar outros empreendedores locais, fazia parcerias com promotores de eventos e *buffets* para encomendar suas pizzas para festas e eventos e também parcerias para divulgar outros produtos nas embalagens de suas pizzas, em troca economizava com os custos das embalagens. Até quando ia vender suas pizzas em uma praça, avisava o vendedor de bebidas para que pudesse ir e, assim, um ajudava o outro.

Radjou e Prabhu (2014) afirmam que empresas que contam com experiências externas, tais como fornecedores, universidades e profissionais dinâmicos e inovadores, ajudam a estabelecer

uma transformação cultural, proporcionando soluções velozes, melhores e com menos custos.

Uma outra prática realizada por Dirceu era que, se estivesse vendendo em um único local, como as pessoas descartavam a embalagem instantaneamente, ele as recolhia e elas eram disponibilizadas para reciclagem. “Pelo menos as caixas descartadas comigo ou que estavam próximas ao meu local de vendas, eu disponibilizava para reciclagem” (Dirceu Campos).

Wooldridge (2010) aponta que é necessária a alteração em produtos e processos a fim de minimizar custos, alterando, dessa maneira, o modelo de negócios.

Algumas práticas efetuadas por Dirceu incluem os 6 P’s proposto por Parente, Limeira e Barki (2009, p. 52): mix de produtos, preço, promoções, pessoal e ponto de venda, foram essenciais para alteração do modelo de negócios, tais como:

- ✓ Forma de vender pizzas por meio de revendedores pagando a comissão;
- ✓ O formato de comunicação para vendas de pizzas, ao sair gritando “olha a pizza de R\$ 10,00!”;
- ✓ Em relação ao sistema de contratação do pizzaiolo, formato de diária quando aumentava as demandas, porém, tinha um pizzaiolo trabalhando de forma fixa.
- ✓ Atendimento dos consumidores de diversas regiões com concentração de população de baixa renda, não ficando limitado somente a um espaço físico;
- ✓ Fez parcerias com vendedores de bebidas, comerciantes de outros segmentos para divulgar sua marca, tal como disponibilizava para divulgação suas embalagens de pizzas e, em troca, o anunciante fazia o pagamento das embalagens.
- ✓ Desenvolvia parcerias com *buffets* e promotores de eventos para encomendas das pizzas de R\$ 10,00.

Para Bhatti e Ventresca (2013), esse processo permite um impacto do maior número de pessoas beneficiadas em todo o ciclo, e no qual Banerjee (2013) se relaciona à *TBL ou ao Triple Bottom Line*, que envolve a captura de valores e critérios para medir os resultados envolvendo pessoas, planeta e lucros, ou seja, âmbito social, ambiental e econômico, a fim de mensurar a sustentabilidade, apoiando as práticas executadas por Dirceu.

#### 4.1.2.4 Redução considerável de custos

Dirceu vendia pizzas todos os dias da semana e não alterava seu preço dependendo do canal de vendas, mas o mudava de acordo com a forma de pagamento. Suas vendas eram feitas

com pagamento em dinheiro, porém, se desejassem passar cartão, era cobrado R\$ 1,00 a mais. O empreendedor afirma que o sucesso com o consumidor se deve principalmente ao preço. “O preço foi o meu maior diferencial.” (Dirceu Campos).

O formato de vendas por oportunidade e a precificação foi o maior diferencial de Dirceu, validando os estudos de Radjou e Prabhu (2016), em que a inovação frugal está relacionado a fazer mais com menos, assim como encontramos nas práticas acima, atendendo também à necessidade, de forma a agregar valor, e favorecendo o consumidor com preço bem mais acessível, conforme cita Zeschky et al. (2011).

As práticas feitas por Dirceu foram analisadas tal como proposto por Tiwari e Herstatt (2012, p. 98) referente à inovação frugal, com mudança no desenvolvimento, fabricação, distribuição, consumo e descarte, tudo com o intuito de redução de custos.

#### *4.1.2.5 Considerações principais do Caso 1*

Desta forma, no contexto acima foram exibidas as ações de um empreendedor que observou amplamente as oportunidades de forma interna e externa, dentro das três dimensões da inovação frugal, abordando as mudanças feitas em produtos, marketing, serviços, processos e o modelo de negócios como um todo, cujo os quais resultaram na inclusão social fazendo mais com menos, além de reduzir os custos e beneficiar o consumidor final, conforme proposto por Mazieri, Vils e Queiroz (2017).

Para mostrar de forma mais visível e compilada, foi elaborado o Quadro 12, em que foram apontadas as principais práticas realizadas por Dirceu, que foi o pioneiro da modalidade de vendas de pizzas de R\$ 10,00 com base nas 3 dimensões da inovação frugal.

Quadro 9 – Práticas da pizzaria pioneira dentro das 3 dimensões da inovação frugal

<b>Concentração nas principais funcionalidades e performance</b>	<b>Ecossistema frugal</b>	<b>Redução considerável de custos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendeu à necessidade;</li> <li>• Diminuiu os custos e favoreceu o consumidor de baixa renda com um preço muito mais acessível;</li> <li>• Focou na performance, como manter uma caixa mais simples, mais barata, porém, mais eficaz em relação à temperatura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração de empregos;</li> <li>• Parcerias;</li> <li>• Reciclagem;</li> <li>• Atenção para com a classe de baixa renda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuição de custos em toda a cadeia a fim de proporcionar ao consumidor um preço acessível;</li> <li>• Modificou produtos, processos, formato de vendas, marketing em relação à precificação, gerando uma vantagem competitiva que favorece o consumidor de baixa renda, mas também gera lucro.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

Por último, quando questionado quais os mandamentos que acha crucial para o sucesso, Dirceu afirma: “As pilstras para o sucesso são saber fazer, ter conhecimento amplo e profundo, ser bastante aplicado, ter conhecimento de números e gostar de fazer pizza, essa é a chance de ter sucesso.” (Dirceu Campos)

Além disso, ressalta outros pontos importantes para quem deseja abrir um negócio:

É essencial fazer um levantamento do mercado, a classe social, o local, a acessibilidade, o que a concorrência oferece. Ter informação é crucial. Outra coisa é saber separar qual a sua demanda, o que precisa para o negócio sobreviver, separando as despesas fixas (Dirceu Campos).

## 4.2 CASO 2 – EMPRESA LUNNA QUE ADOTOU O MODELO DE PIZZARIA DE R\$ 10,00

### 4.2.1 História da empresa

A segunda pizzaria selecionada para o estudo de caso é a Pizzaria Lunna, que fica localizada no bairro do Parque Viana, na cidade de Barueri. Essa pizzaria também adotou o mesmo modelo de negócios que o pioneiro, a venda de pizzas de R\$ 10,00.

Anderson, o proprietário, atua no mercado de pizzarias há diversos anos, pois sua família já tinha uma pizzaria com o mesmo nome, porém, essa outra unidade é localizada em Carapicuíba, e no momento da pesquisa estava fechada devido a questões particulares.

O empreendedor optou por adotar a modalidade de vendas de pizza de R\$ 10,00 após a

sugestão de seu amigo, que precisava trabalhar. Anderson foi relutante no início, mas decidiu fazer um teste. “No início eu não queria fazer, não, mas depois fiz um teste e gostei” (Anderson Lunna).

Foi assim que Anderson aderiu ao modelo de vendas de pizzas de R\$ 10,00 e o seu amigo se tornou um revendedor.

A Figura 7 exibe a parte interna e a fachada da pizzeria.

Figura 7 – Pizzaria Lunna (pizzaria que adotou o modelo de vendas de pizza de R\$ 10,00)



Fonte: Autoria própria.

#### 4.2.2 Análise baseada nas três dimensões da inovação frugal

##### 4.2.2.1 Concentração nas principais funcionalidades e performance

A pizzaria Lunna inovou no tamanho do produto a fim de atender uma demanda existente para a classe baixa, diminuiu o tamanho para uma pizza brotinho (25 cm) para manter o preço de R\$ 10,00 por unidade. Isso vai ao encontro das considerações de Zeschky et al. (2014), que mencionam sobre a diminuição do tamanho, facilitando a compra do consumidor de baixa renda.

Percebe-se que Anderson diminuiu o tamanho, mas optou por manter a qualidade do produto, que já era um sucesso na região devido à sua marca, como destacado a seguir:

Diminuí o tamanho, mas gosto de manter a qualidade nas minhas pizzas, utilizo produtos de boa qualidade, presunto Sadia, muçarela das melhores, massa Anaconda e o diferencial da minha massa é óleo de coco para criar mais leveza (Anderson Lunna).

Assim como proposto por Basu, Banerjee e Sweeny (2013), Bound e Thornton (2012) e Radjou et al. (2015), manteve-se as funcionalidades básicas, pois sua massa é bem fina e apresenta

um cardápio de custo menor.

Anderson, que em sua pizzaria anterior com um modelo tradicional tinha em seu cardápio 52 sabores, para a venda de pizzas de R\$ 10,00, limitou aos 10 seguintes sabores.

- ✓ muçarela
- ✓ milho com muçarela
- ✓ palmito com muçarela
- ✓ meia a meia (calabresa ou muçarela);
- ✓ calabresa acebolada
- ✓ calabresa com *Cheddar*
- ✓ calabresa com *Catupiry*
- ✓ toscana
- ✓ presunto e queijo
- ✓ brócolis com alho frito

Os recheios são colocados de acordo com o tamanho da pizza, tendo um padrão que costuma manter, mas é muito a critério do pizzaiolo. “Quando vejo que gastou mais em uma semana, peço para ele manear a mão um pouco” (Anderson Lunna).

Na Figura 8, mostra-se duas pizzas pequenas (a de brócolis e a de cheddar, comparada com a pizza meio a meia) comparadas com a pizza de tamanho comum da mesma empresa e também o tamanho da massa. A massa é bem fina, e o recheio é proporcional ao tamanho.



Figura 8 – Mudança no produto da pizzeria Lunna



Fonte: Autoria própria.

O processo de produção de Anderson é industrial. A massa é batida por 1h e meia no batedor e depois é ensacada e armazenada na temperatura correta. Ademais, Anderson, como destacado a seguir, prefere trabalhar com forno elétrico devido à limpeza, que é perceptível pelo ambiente totalmente clean. “Não possuo nenhum diferencial nos equipamentos, mas contribui muito na limpeza, muito mais que uma pizzeria de forno à lenha” (Anderson Lunna).

Para manter o ambiente limpo e a pizzeria funcionando, quando Anderson foi questionado sobre o quadro de funcionários, ele menciona que a quantidade é reduzida, mesmo mantendo a empresa aberta de segunda a segunda. “A quantidade de funcionários interno é pequena, sendo: 2 funcionários de segunda a quinta e 4 funcionários de sexta a domingo” (Anderson Lunna).

Com este quadro de funcionários reduzidos, também pensou em como economizar e melhorar sua distribuição, considerado um ponto importante, pois Anderson solicitou a confecção de duas caixas térmicas para facilitar na logística e vender mais pizzas de R\$ 10,00, sem a necessidade de voltar muitas vezes até a pizzeria para abastecê-las. A caixa menor comporta 38 unidades de pizza brotinho de 25 centímetros, conforme destacado na Figura 9:

Figura 9 – Caixa térmica para 38 unidades de pizza brotinho (pizzaria Lunna, 2020)



Fonte: Autoria própria

Já na Figura 10 pode-se verificar a caixa maior, que comporta 40 unidades de pizza brotinho de 25 centímetros. Esta segunda caixa tem aproximadamente 1 metro de comprimento por 70 cm de largura.

Figura 10 – Caixa térmica para 40 unidades de pizza brotinho (pizzaria Lunna, 2020)



Fonte: Autoria própria

Além disso, em ambas as caixas, eles colocam algumas embalagens de pizzas abertas para

mostrar o nome da pizzaria e a procedência do produto.

#### 4.2.2.2 *Ecossistema frugal*

Anderson compra os ingredientes diretamente de uma distribuidora, favorecendo a parceria que possui para diminuição de custos, e afirma que desta forma não tem desperdício, principalmente dos ingredientes. Ainda pontua que seus estoques são separados.

Assim como a empresa pioneira, Anderson também contrata pizzaiolos que trabalham de forma alternada. Em suas vendas de pizza de R\$ 10,00, ele afirma que já chegou a ter oito revendedores, mas até a data da realização desta pesquisa, feita em janeiro de 2020, havia somente dois revendedores fixos. Assim também acontecia com os entregadores, que antes eram cinco e foram reduzidos para dois.

A questão levantada por Anderson na contratação de mão de obra é a falta de compromisso que o revendedor / entregador apresentam. “O revendedor é comprometido, mas tem uns que só por Deus. Tem muita gente que não quer. Mesmo eu dando a minha moto para trabalhar, não quer trabalhar” (Anderson Lunna).

Anderson elogia a pontualidade, a responsabilidade e o comprometimento que o revendedor tem diariamente e faz questão de ressaltar:

O que mais vende é ele. Ele é o funcionário dele, o que ele vender ele ganha, o que ele não vender, ele não ganha. É o cara que mais ganha dinheiro, ele chega a tirar R\$ 200,00 por dia. E eu faço questão de dar bônus de acordo com a quantidade de vendas (Anderson Lunna).

E ressalta um diferencial que ele vê entre os outros revendedores / entregadores. “Ele só vem porque tem objetivo, ele quer comprar alguma coisa, quer ter alguma coisa. Quem sonha alcança, mas quem não tem sonho não alcança nada.” (Anderson Lunna)

A Figura 11 mostra o revendedor em atuação, que passa gritando “Olha a pizza de R\$ 10,00 da Lunna!”, com o seu formato de comunicar também diferenciado, para todos saberem que a pizza é de sua marca.

Figura 11 – Revendedor das pizzas de R\$ 10,00 (pizzaria Lunna, 2020)



Fonte: Autoria própria.

As vendas e logística foram pensadas para diminuir custos e atender à população carente, principalmente na cidade de Carapicuíba, nas regiões do Roseira Parque, Jardim Angélica e Jardim Tonato, pois aparentemente são as mais populosas, ou seja, há uma concentração maior de pessoas. “Na hora que a gente grita, o pessoal fica esperando a gente passar, muito legal, você não sabe o prazer que é!” (Anderson Lunna)

Portanto, fica claro, como nos argumentos de Bhatti e Ventresca (2013), que ressaltam a ampliação de pessoas que são impactadas beneficentemente em todo o ciclo.

Algumas práticas efetuadas por Anderson foram essenciais para a alteração do modelo de negócios, tais como:

- ✓ Forma de vender pizzas por meio de revendedores, pagando comissão;
- ✓ Formato de comunicação para vendas de pizzas, ao sair gritando “olha a pizza de R\$ 10,00 da Lunna!”.



- ✓ Em relação ao sistema de contratação do pizzaiolo, por meio de formato de diária quando aumentava as demandas, porém, havia um pizzaiolo trabalhando de forma fixa.
- ✓ Atendeu consumidores de diversas regiões com concentração de população de baixa renda, não ficando limitado somente a um espaço físico;

#### *4.2.2.3 Percepção do revendedor*

A percepção do revendedor das pizzas de R\$ 10,00 foi importante para confirmar o diferencial, proposto na inovação frugal, que é a inclusão social na qual Bhatti (2012) argumenta sobre o desenvolvimento da eficácia empreendedora.

Por falta de emprego e pelo fato de Anderson ter lhe dado uma oportunidade de trabalho, o revendedor disse que decidiu vender as pizzas de R\$ 10,00 e, atualmente, está como revendedor há mais de 1 ano. “Por falta de emprego e o Anderson ter aberto as portas pra mim, eu vi que estava dando dinheiro, estou aí há mais de um ano” (Revendedor).

Seus pontos de vendas são em Carapicuíba, com foco na Vila Menk, Recanto Campy, Jardim Ana Estela, Jardim Beatriz e Jardim Tonato, onde elaborou o seu trajeto de vendas, com foco em Carapicuíba.

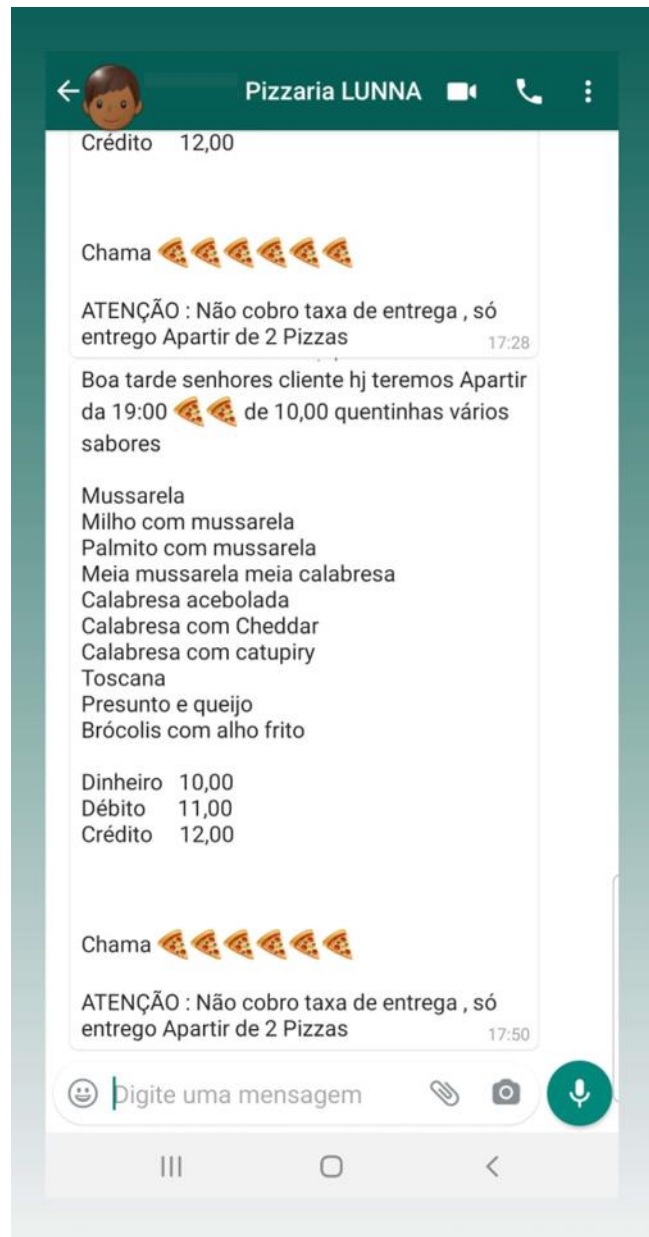
A decisão de Anderson em atender essas regiões se enquadra na afirmação dos autores Zeschky, Winterhalter e Gassmann (2014), que apontam, novamente, que é um ponto importante na inovação frugal, quando se elabora serviços para atingir locais com restrição de recursos com a finalidade de atender o consumidor de baixa renda.

O revendedor informa que sua modalidade de comunicação para vendas é sair gritando na rua. “Eu saio gritando: olha a pizza de R\$ 10,00!” (Revendedor).

Além dos clientes que compram na rua, ele possui alguns clientes fixos, os adiciona no WhatsApp, criando um tipo de relacionamento, e eles pedem diretamente ou fazem reserva.

O revendedor adiciona seus clientes no WhatsApp e, antes de sair para vender, dispara uma mensagem notificando-os conforme pode ser visualizado na Figura 12. Na mensagem consta o horário em que vai passar, os sabores e os valores, que mudam de acordo com a forma de pagamento escolhida, pois essa é diferente da pizzeria, aceitando cartão e cobrando a tarifa da maquininha.

Figura 12 – Print Screen retirado da mensagem enviada por WhatsApp



Fonte: Autoria própria.

#### 4.2.2.4 Redução considerável de custos

Anderson vende pizzas todos os dias da semana e, como pagamento, aceita somente dinheiro. O empreendedor afirma que o sucesso com o consumidor se deve ao tamanho e preço do produto. “O maior diferencial é o tamanho e o preço, porque é mais barato” (Anderson Lunna).

O tamanho da pizza, a qualidade e o preço são seus grandes diferenciais. A reestruturação foi uma alternativa eficiente que, com originalidade, foi possível fabricar produtos. Tal prática mencionada por Zeschky et al. (2014) destaca a diminuição do tamanho, que pode facilitar a

compra do consumidor de baixa renda ou elaborar serviços para uma finalidade específica e com propósito de atingir locais com restrição de recursos.

#### 4.2.2.5 Considerações principais do Caso 2

As ações realizadas pelo empreendedor da pizzaria Lunna também mostram a capacidade de inovar em produtos, marketing, serviços, processos e o modelo de negócios como um todo, no qual resultaram na redução considerável de custos, inclusão social e benefício para o consumidor final, conforme proposto por Mazieri, Vils e Queiroz (2017).

Nesse caso, também foi elaborado o Quadro 13, em que foram apontadas as principais práticas realizadas por Anderson, que adotou o modelo de vendas de pizzas de R\$ 10,00 com base nas 3 dimensões da inovação frugal.

Quadro 10 – Práticas da pizzaria Lunna, dentro das 3 dimensões da inovação frugal

<b>Concentração nas principais funcionalidades e performance</b>	<b>Ecossistema frugal</b>	<b>Redução considerável de custos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•diminuiu o tamanho da pizza;</li> <li>•limita os sabores de pizza de R\$ 10,00;</li> <li>•mudou os processos, a fim de diminuir custos;</li> <li>•inovou na forma de comunicação.</li> <li>•incluiu formato de caixa para distribuição a fim de armazenar mais unidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•adotou o modelo de negócios para gerar emprego e vender mais pizzas para uma população menos favorecida;</li> <li>•gerou empregos;</li> <li>•com a rotatividade e quantidade de pizzas, não tem mais desperdícios de alimentos;</li> <li>•faz parcerias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•diminuição de custos em toda a cadeia a fim de proporcionar ao consumidor um preço acessível;</li> <li>•modificou produtos, processos, formato de vendas, marketing em relação à precificação, gerando uma vantagem competitiva que favorece o consumidor de baixa renda, mas também gera lucro.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

### 4.3 CASO 3 – EMPRESA BELLAGIO PIZZARIA TRADICIONAL LOCAL

#### 4.3.1 História da empresa

Por fim, será apresentada a terceira pizzaria escolhida para o quesito de comparação de modelo de negócios, e para ela não se aplicam as 3 dimensões da inovação frugal.

Essa pizzaria é considerada tradicional, segundo dados da Euromonitor Internacional (EUROMONITOR, 2012), que vende à La Carte, ou seja, com a pizza escolhida no cardápio.

Antes de se tornar empreendedor, Márcio já trabalhava com pizza, tendo iniciado como pizzaiolo e ficando por 5 anos em uma das pizzarias da região, que tem fama pela qualidade na pizza, porém o preço é mais elevado e as vendas são feitas somente no balcão.

Marcio decidiu empreender e abriu a Buona Pizza, na qual permaneceu por 15 anos. Vendo a oportunidade de ampliar o local físico e aumentar suas vendas na região, aproveitou e trocou de nome para Pizzaria Bellagio.

A Bellagio fica localizada no bairro Ariston, na cidade de Carapicuíba, e ainda não possui o modelo de vendas da pizza de R\$10,00 implementado, porém, após saber como funciona o modelo de pizzarias de R\$ 10,00, ficou interessado em fazer a implementação.

Seu foco está pautado na qualidade de seus produtos e no entretenimento, entretanto, apesar de tudo, seu preço é extremamente competitivo (R\$ 26,00 a pizza tradicional meia a meia) perante seus concorrentes regionais e à qualidade que oferece.

A Figura 13 mostra as partes interna e externa da pizzaria.

Figura 13 – Pizzaria Bellagio (pizzaria tradicional de bairro)



Fonte: Autoria própria.

A proposta de valor de Márcio é proporcionar uma experiência por meio de sabores inovadores e diferenciados, favorecendo quem preza a qualidade e um preço justo.

A pizzaria vende em média 500 pizzas de terça a domingo. São mais de 60 sabores para o cliente escolher, mas os mais vendidos em 2020 são a pizza com recheio de costela e a pizza com recheio de pernil.

Na pizzaria, Marcio também faz um engajamento com o cliente. O cliente pode montar seu próprio recheio e, se a pizza ficar boa, entra para o cardápio, como alguns nomes bem famosos,



como “À moda do Diego” e “À moda da Gabi”. “Pizza que fica legal, damos o nome das pessoas para ela” (Marcio Oliveira).

Também alerta sobre novos lançamentos: “Estou desenvolvendo uma de salmão que vai ficar top!” (Marcio Oliveira).

A Figura 14 mostra duas das suas pizzas que chamam atenção por serem diferenciadas, inclusive a pizza vulcânica, assim denominada, que pode vir com recheio de catupiry ou cheddar. “A pizza boa é a que você come com os olhos primeiros. Pizza boa é a que você come dois ou três pedaços” (Marcio Oliveira).

Figura 14 – Produto da pizzeria Bellagio



Fonte: Fotos disponibilizadas pela empresa e pelo consumidor

As pizzas são feitas de forma artesanal e assadas em forno a lenha, e Márcio também ensina uma receita básica de massa de pizza, porém, enfatiza que coloca 4 ingredientes diferentes. “A receita de uma massa da concorrência é sal, açúcar, água, banha, fermento e ovo” (Marcio Oliveira). Quando questionado sobre os quatros ingredientes, Márcio justifica:

Ah, eu não posso te falar, tem uns 4 ingredientes diferentes. Essa receita aprendi lá no bairro do Bexiga, quando vi um cara fritando massa e o povo comendo e tomando cerveja, ‘pesei na do cara’ até ele me passar a receita, falando que eu tinha uma pizzeria, mas isso faz tempo, há mais de 20 anos já. Ele me passou, então a minha massa é diferente, e você sente quando come (Marcio Oliveira).

Portanto, Márcio não mede esforços para manter a qualidade e o diferencial em seus

produtos.

Os ingredientes são comprados no atacado e também no próprio supermercado para mantê-los frescos. Os custos são variáveis, deixando claro que o que mais diferencia na produção das pizzas é a mão do pizzaiolo. “A mão do pizzaiolo que diferencia o custo” (Marcio Oliveira).

As embalagens das pizzas e o envelope de papel não são personalizados. A embalagem é oitavada, e o custo por unidade é de R\$ 1,70.

Em relação ao marketing e às parcerias, quando questionado, Márcio ressalta que está há 4 anos sem fazer panfleto e não faz parceria para divulgação de seus produtos, mas já fez recentemente parcerias com empresas de bebidas para disponibilizar mesas para o ambiente, tanto as normais quanto no formato bistrô.

Partindo para a questão de logística e distribuição, somente enfatiza que o local de entrega gera diferença no custo e que em média o tempo de entrega é de 40 minutos, porém, também ressalta o comprometimento dos motoqueiros / entregadores. “Difícil achar um motoqueiro comprometido” (Marcio Oliveira).

Apesar de o seu produto não ser destinado especificamente a uma população de baixa renda, Márcio sempre verifica os custos e onde encontra mercadorias por um preço mais baixo. Acabou não optando por mudanças em seu negócio com intenção de diminuir custos, mas manteve um padrão de excelência para o consumidor que deseja algo diferenciado.

Márcio ainda afirma que o modelo de negócios de pizzarias de R\$ 10,00 alterou o seu faturamento mensal. “Confesso que depois que estas pizzarias começaram a vender pizzas à R\$ 10,00 afetou o meu faturamento mensal” (Marcio Oliveira).

#### 4.2 PERCEPÇÃO DO CONSUMIDOR

Neste capítulo, a percepção dos consumidores da pizza de R\$ 10,00 traz um complemento fundamental para esta dissertação, contribuindo para confirmar a justificativa das três dimensões da inovação frugal dentro do modelo de pizzarias de R\$ 10,00 e ainda pontuar os principais benefícios encontrados, como também problemas relacionados ao momento de compra, qualidade, diversidade de sabores, preço e uma comparação com a pizza de R\$ 10,00 versus a pizza tradicional.

Em todas as entrevistas, os principais benefícios notados pelo consumidor são o preço, a forma de comunicação das vendas das pizzas de R\$ 10,00 e a compra por oportunidade, entretanto, algumas pizzarias somente aceitam o pagamento por dinheiro, o que pode inviabilizar a compra dos consumidores, conforme afirma a consumidora abaixo:

Eu gosto mais da pizza de R\$ 10,00 porque é mais gostosa. A pizza grande às vezes vem crua no meio, a pizza de R\$ 10,00 ela está no ponto. A coisa ruim é que não tem pizza doce e não aceita cartão quando minha mãe está sem dinheiro (consumidor 1).

Dos 22 consumidores que participaram da pesquisa, todos disseram que o produto atende às necessidades, conforme previsto e mencionado anteriormente nos estudos de Radjou e Prabhu (2016), enxergando uma oportunidade em meio a escassez de recursos, sendo eles em serviços ou produtos, atendendo à necessidade e agregando valor para o cliente, conforme podemos perceber mais claramente por meio do relato do consumidor: “Minhas filhas são pequenas, mas um dia comprei aqui e levei, agora estão me pedindo para comprar pizza das pequenininhas, e sei que aqui na Lunna tem, e vim buscar, pois na minha região não tem” (consumidor da pizzeria Lunna).

Uma questão importante é que todos acharam o preço acessível, barato e justo pela qualidade que entregam. Conforme justificam Zeschky et al. (2011), as características fundamentais da inovação frugal estão em favorecer o consumidor oferecendo um preço mais acessível. Contudo, a maneira simples de produção também reflete na percepção do consumidor, que nota essa diferença, conforme afirma a consumidora: “Quem não tem condições, atende a necessidade e a vontade” (consumidor 2).

A maioria dos participantes acha que a pizza de R\$ 10,00 apresenta uma qualidade inferior e que a temperatura não se mantém muito quentinha. Entretanto, todos concordam que não se compara pagar R\$ 10,00 versus R\$ 40,00 a R\$ 60,00 por uma pizza, nesse caso, podendo comprar de 4 a 6 unidades da mais barato.

A diversidade de sabores também é um ponto negativo nas vendas de pizza de R\$ 10,00, por serem restritas, porém, a média dos entrevistados compram mais de duas pizzas de R\$ 10,00 por mês. Dois dos participantes chegaram a comprar até doze pizzas de R\$ 10,00 em um mês.

Em relação ainda ao preço, todos os entrevistados tiveram uma predisposição a pagar até R\$ 15,00 pela pizza, pois acham um valor justo.

A praticidade foi ressaltada em todas as entrevistas, levando-se em conta a compra por oportunidade, pois os revendedores passam próximo ao horário do jantar, diferentemente ao ligar na pizzeria tradicional para fazer um pedido, levando em média 40 minutos ou mais para a entrega. “Ah, estou com vontade de comer algo diferente e uma preguicinha de fazer o jantar, mas o motoqueiro passa gritando “olha a pizza de R\$ 10,00!” e já descobri o que quero comer” (consumidor 3).

Um ponto a destacar na entrevista é que somente três dos 22 consumidores entrevistados

conseguiram identificar a procedência da pizza de R\$ 10,00 antes mesmo da compra, dois dos entrevistados questionaram sobre o nome da pizzeria. Quase nenhum revendedor possui informações na embalagem com o nome do estabelecimento, panfleto ou cartão de visitas para entregar aos consumidores. “Ah, é importante saber a procedência, de onde estamos comprando” (consumidor 4).

O que todos gostam muito é o preço, mas dificilmente um revendedor aceita cartão como forma de pagamento pelas pizzas de R\$ 10,00, o que também diminui a quantidade e frequência de compra.

A modalidade de vendas é uma verdadeira sensação junto aos consumidores, que ressaltam a forma de comunicação: “Olha a pizza de R\$ 10,00!”.

#### 4.3 RESUMO DOS RESULTADOS DAS ANÁLISES E CONSIDERAÇÕES DOS CASOS

As três pizzarias que participaram do estudo estavam com licença de funcionamento em dia e de acordo com as leis que regulamentam o setor, portanto, se enquadrando dentro das empresas formais.

Acima observamos a análise das 3 empresas de forma individual, sendo o Caso 1 e o Caso 2 baseadas nas três dimensões da inovação frugal e o Caso 3 somente para formato comparativo.

Nesta etapa foi feita uma análise comparativa das principais práticas realizadas pelos empreendedores e para isto foi criado o Quadro 14 no qual apresenta-se um compilado de forma a simplificar e sintetizar as práticas abordadas.

Quadro 11 – Diferenciais entre as pizzarias de R\$ 10,00 e a pizzaria tradicional

<b>CASO 1</b> Pizzaria Pioneira	<b>CASO 2</b> Pizzaria de R\$ 10,00 que adotou o modelo	<b>CASO 3</b> Pizzaria tradicional de bairro
<ul style="list-style-type: none"> <li>•teve a ideia de vender a um custo mais baixo, porém para muitas pessoas (ideia de atacado e varejo) e em locais mais carentes;</li> <li>•mudou o produto, porém fez muitos testes e estudou, inclusive citou o livro <i>Os Mandamentos da Lucratividade</i> do autor Alberto Saraiva, proprietário do Habib's, que forneceu a receita da produção das esfihas;</li> <li>•pesava todos os ingredientes para a preparação da pizza;</li> <li>•limitava os sabores de pizza de R\$ 10,00.</li> <li>•olhava a previsão do tempo todos os dias para fabricar e vender;</li> <li>•analisou em toda a cadeia a forma de reduzir custos;</li> <li>•optou por nova modalidade de contratação diferenciada e fez a "Uberização" dos pizzaiolos e entregadores (que viraram vendedores) de pizza.</li> <li>•inventou uma caixa para distribuição, não armazenava mais pizzas e as mantinham mais quente por mais tempo;</li> <li>•criou nova modalidade de venda de pizzas;</li> <li>•inovou a forma de se comunicar e de vender;</li> <li>•gerou empregos;</li> <li>•entregava as caixas das pizzas para reciclagem, pelo menos as que conseguia juntar quando estava em ambientes de grande fluxo de pessoas;</li> <li>•adicionava bebidas para complementar renda;</li> <li>•fazia parcerias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•adotou o modelo de negócios para vender mais pizzas para uma população menos favorecida;</li> <li>•diminuiu o tamanho da pizza;</li> <li>•limita os sabores de pizza de R\$ 10,00;</li> <li>•mudou os processos, com o intuito de diminuir mais custos;</li> <li>•diminuiu custos;</li> <li>•incluiu formato de caixa para distribuição, a fim de armazenar mais unidades.</li> <li>•distribuições em regiões com população carente;</li> <li>•adotou a nova modalidade de venda de pizzas de R\$ 10,00;</li> <li>•inovou a forma de comunicação.</li> <li>•gerou empregos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•modelo tradicional de pizzaria se destaca pela variedade de sabores e pela a qualidade;</li> <li>•não há peso dos ingredientes, ficando a quantidade "a olho" (olhômetro) e "à mão do pizzaiolo", portanto, se a mão pesa em algum ingrediente mais caro, o dono sente no bolso diária ou semanalmente;</li> <li>•incluiu mesas e cadeiras para atender, porém, não estudou todos os detalhes a fim de diminuir mais custos;</li> <li>•adiciona bebidas para complementar renda.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

Muitos empreendedores, principalmente do segmento de varejo, atuam com uma alta competitividade e, mesmo devido a tantas limitações, pensaram em reduzir o seu custo drasticamente para atingir um consumidor de baixa renda, porém, ambos se preocupando com as

origens das matérias-primas.

O processo de criação do produto veio após a definição do preço e do público-alvo, em ambos os casos, sendo no Caso 1 o que visualizou a oportunidade e, no Caso 2, o que adotou o modelo.

E para servir como base comparativa, esta análise se desdobrou nas três dimensões comentadas a seguir.

Em relação à **dimensão que é a redução considerável de custos**, nos Casos 1 e 2 os empreendedores inovaram ao modificar a pizza, com o uso de menos recursos materiais, inclusive com a diminuição do tamanho, a forma de marketing e vendas. Também diminuíram recursos financeiros em toda a cadeia de modo geral, ou seja, fizeram mais com menos, e mesmo em situações adversas, enxergaram uma oportunidade de vender um produto com custo mais baixo para favorecer pessoas de baixa renda, atendendo à necessidade e agregando valor para o cliente, conforme afirmam Radjou e Prabhu (2016) e é confirmado por meio da pesquisa com os consumidores.

E com todo o aumento de produtividade devido a melhorias de processos e boas práticas de gestão, a redução de custos destas empresas, resultou na inclusão social, no qual o cliente foi beneficiado com um preço mais baixo, atendeu as necessidades, porém, como afirma Zeschky et al. (2011), este formato mais simples também foi refletido na percepção do consumidor.

Comparando a pizza de R\$ 10,00 do Caso 2 com a pizza tradicional do Caso 3, ela é mais barata e acessível, portanto, é considerada pelos clientes uma compra por oportunidade, na qual os consumidores acabam comprando com mais frequência, atendendo mais pessoas e um giro de vendas maior, conforme afirma Wooldridge (2010), em seu artigo para o The Economist. Diferentemente do Caso 3, no qual o cliente deseja degustar uma pizza mais elaborada, com qualidade e mais sabores disponíveis.

Na **dimensão que é a concentração nas principais funcionalidades e performance**, nos casos pesquisados, os empreendedores do Caso 1 e 2, mesmo diminuindo a quantidade de massa, recheio e a diversidades de sabores, conseguiram manter as principais funcionalidades do produto.

A empresa do Caso 1 manteve o tamanho da pizza tradicional, mas seu peso foi bastante alterado. O empreendedor pesquisou muito mais e estudou todo o processo para manter um padrão de produção e chegar a um valor de R\$ 10,00 para o consumidor que, de acordo com Zeschky et al. (2011), atende a uma das características principais que está em favorecer o consumidor e com um preço bem mais baixo.

Já na empresa do Caso 2, a pizza diminuiu o tamanho, chegando, conseqüentemente, a um

custo de R\$ 10,00 por uma pizza de 25 cm, portanto, conclui-se que em ambas as empresas houve alterações no produto como propõe Bhatti, Khilji e Basu (2013).

A comunicação também foi modificada, o que chamou atenção dos consumidores. Ao sair gritando pelas ruas “olha pizza de R\$ 10,00!”, a primeira coisa que chama atenção é o valor da pizza, gerando curiosidade.

Sobre a logística, propiciaram um ganho de capilaridade, pois não se limitaram a suas regiões físicas. Entretanto, devido a quantidade de vezes para o revendedor voltar à pizzaria, tornou-se uma logística mais desafiadora e complexa e, portanto, as empresas do Caso 1 e Caso 2, ambas do modelo de vendas de pizza de R\$ 10,00 (conforme pode ser visualizado na Figura 15) apresentam o seu próprio modelo de caixa térmica para manter as pizzas aquecidas por mais tempo e, também, como afirmam autores Zeschky, Winterhalter e Gassmann (2014), facilitar na logística e distribuição em locais com restrição de recursos.

Figura 15 – Caixas térmicas utilizadas na logística para armazenamento



Fonte: Elaborada pela autora

Já na **dimensão de um ecossistema frugal**, ambos os empreendedores do Caso 1 e Caso 2 beneficiam outros empreendedores locais, com geração de emprego, parcerias com fornecedores

ou até mesmo com empresários de outros segmentos.

Em ambos os casos de pizzarias de R\$ 10,00 (Caso 1 e 2), eles optaram por uma modalidade de contratação diferenciada e fizeram a “Uberização” dos pizzaiolos e revendedores de pizza, no qual propiciava o âmbito social, gerando mais empregos. Ressaltando, dessa forma, os pontos levantados pelos autores Bhatti e Ventresca (2013), sobre a importância da quantidade de pessoas que são impactadas e se beneficiam em todo o ciclo.

A mudança no modelo de negócios é um fator importante que entra dentro da terceira dimensão da inovação frugal. Wooldridge (2010) já argumentava que se mostra necessária a alteração em produtos e processos a fim de minimizar custos e, com isso, a alteração no modelo de negócios.

Bhatti (2012, p. 18) também diz que para ser considerado uma inovação frugal, a empresa deve ter um olhar não somente baseado em diminuir custos, mas que a visão seja mais ampla, voltada para os mercados carentes. Uma inovação econômica muda o modelo de negócios e reconfigura cadeias de valor, como afirmado também por George, McGahan e Prabhu (2012), que inovação frugal cria produtos e modelos de negócios inovadores.

Ademais, Radjou e Prabhu (2016) fazem menções de como as empresas podem fazer mais com menos, repensar em fazer tudo com um custo menor e eficiente, com produtos mais sustentáveis, utilizando o processo da inovação frugal, mentalizando sobre o propósito, qualidade, sustentabilidade, simplicidade e acessibilidade.

Portanto, todas as práticas realizadas dentro dos Casos 1 e 2 são consideradas de suma importância, pois alterou o modelo de negócios de um setor que há anos se mantém sem grandes diferenciais e, além de tudo, permaneceu simples. Muitas empresas tentam vender pizzas a um preço baixo, notadamente para acessar um segmento-alvo que é formado por consumidores de menor poder aquisitivo. O modelo da pizza de R\$10,00 apresenta diversas características da inovação frugal. Tais práticas foram essenciais para que o modelo de negócios fosse viável.

Na Figura 16, pode ser analisado um *Business Model Canvas* de uma pizzaria tradicional e, na Figura 17, um *Business Model Canvas* de uma pizzaria de R\$ 10,00 com os diferenciais em contraste.

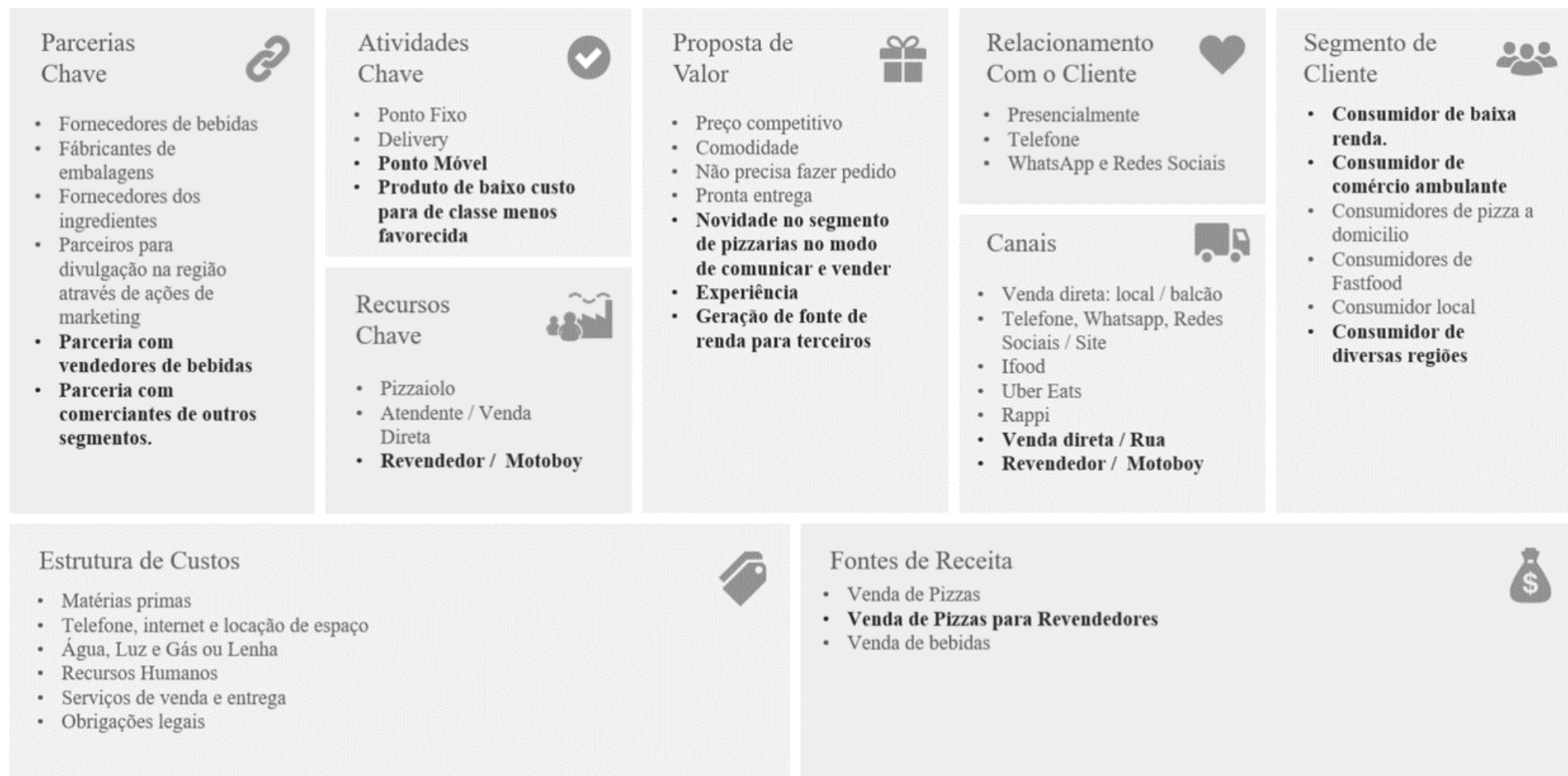


Figura 16 – Business Model Canvas de uma pizzaria tradicional de bairro



Fonte: Elaborada pela autora.

Figura 17 – Business Model Canvas de uma pizzaria de R\$ 10,00



Fonte: Elaborada pela autora

Neste sentido, analisando a Figura 17, podemos notar claramente as principais diferenças da pizzaria de R\$ 10,00 para a pizzaria tradicional, pois o modelo de negócios da pizzaria de R\$ 10,00 faz mudanças que, até então, não existia no segmento, tais como: ter um produto de baixo custo com o intuito de favorecer uma classe menos favorecida, um ponto móvel e revendedores, mudando a proposta de valor e os canais de vendas que foram pontos-chave levantados nesta pesquisa.

A sustentabilidade, inclusive no sentido abrangente, formando um ecossistema que envolve toda a cadeia, ou seja, todos os *stakeholders*, foi um fator de grande importância nesse modelo de negócios, percebido com muita relevância pelo consumidor final, que consiste na entrega da proposta de valor.

O modelo de negócios de pizzarias de R\$ 10,00 propiciou ao cliente enxergar a inclusão social, com pessoas de baixa renda que, às vezes, não possuía condições de pagar um valor de R\$ 30,00 a R\$ 40,00, que é o custo médio de uma pizza em São Paulo. Além de fomentarem a geração de emprego, mostrando o impacto que este modelo tem na comunidade, extrapolando a simples venda de pizzas.

O *Business Model Canvas* teve o intuito foi mostrar como a inovação frugal auxilia no desenvolvimento de modelos de negócio de pizzarias de R\$10,00, mostrando desde a concepção da ideia, produção das pizzas de R\$ 10,00, segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura do custo.

Desta forma, também foi possível uma contribuição literária confirmando o proposto pelos autores Mazieri, Vils e Queiroz (2017), na qual inovação frugal corresponde a mudança em produtos, processos, serviços, marketing, modelos organizacionais ou modelo de negócios, resultando na inclusão social e minimizando drasticamente os custos. Mesmo sendo um artigo baseado em patentes, nesta pesquisa mostrou indícios que também se aplica o mesmo conceito.

É preciso ressaltar também que no Caso 3 houve uma queda no faturamento após a inclusão do modelo de negócios tradicionais depois que outras pizzarias passaram a adotar as vendas de pizzas a R\$ 10,00, validando, portanto, a teoria de Zeschky et al. (2014), em que a inovação frugal, no geral, apresenta inovações disruptivas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta etapa, procura-se mostrar as considerações essenciais sobre os resultados obtidos nesta pesquisa, salientar algumas implicações práticas, expor limitações do estudo, bem como sugestões para estudos futuros.

O setor de alimentos e bebidas representam em torno de 20% dos trabalhadores da indústria de transformação do Brasil. Além de ser um mercado atrativo e com grande potencial de crescimento em um país com a 5ª maior população do mundo, gerando, desta forma, necessidades, inovações e oportunidades de consumo.

O setor alimentício representa 9,6% do total do Produto Interno Bruto (PIB), com receita de R\$ 656 bilhões. Ele também é responsável por 22% da indústria de transformação. Segundo a Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (Abia), essa performance coloca o setor como o 1º maior em valor bruto de produção da indústria de transformação.

De acordo com Serrentino (2019, p. 81), o varejo alimentar passa por um processo de contraste em esfera universal, sendo que de um lado desenvolvem negócios com foco mais racional, se pautando em conveniência, sortimento de forma limitada e preços agressivos devido a operações de baixo custo e, do outro lado, modelos de varejo mais pautados em alimentação gourmet, saudável, com reconhecimento pelo consumidor de produtos locais e tipicamente tradicionais, valorizando também o pequeno produtor.

Contudo, Serrentino (2019, p. 9) ressalta que “varejo é um negócio na essência simples, mas que se torna desafiador e complexo na execução”, o que podemos identificar nas práticas realizadas pelos empreendedores do segmento varejista alimentício.

As considerações finais desta dissertação foram iniciadas por uma breve introdução do setor, seguido pelo objetivo principal desta pesquisa, no qual o intuito foi mostrar como a inovação frugal auxilia no desenvolvimento de modelos de negócio de pizzarias de R\$10,00. Neste estudo buscou-se aprofundar as práticas adotadas no modelo de negócios de pizza de R\$ 10,00, desde a concepção da ideia, produção das pizzas de R\$ 10,00, processo logístico, marketing, serviços prestados, forma de relacionamento com os *stakeholders* e a percepção do consumidor final.

Para responder a esse objetivo, após uma pesquisa de campo, identificou-se que o modelo de negócios de pizzarias de R\$ 10,00 possui diferenciais no processo e em produtos, porém, ambas reduziram seus custos.

Os clientes expressaram a diferença de uma pizzaria tradicional para uma pizzaria de R\$ 10,00. Nas entrevistas, a pizzaria de R\$ 10,00 contém diferenciais vistos como oportunidade

e como deficiência, inclusive a predisposição em pagar mais de R\$ 10,00.

Para servir como base nas considerações finais, esta dissertação desdobrou os quatro objetivos específicos do trabalho, cujos os quais serão comentados a seguir.

No **primeiro objetivo específico**, que foi apresentar uma contribuição brasileira na literatura com a temática Inovação Frugal, este estudo prestou sua colaboração apresentando um referencial e uma análise mais aprofundada a fim de detalhar e levar à compreensão do tema. Conforme afirma Rodrigues (2019), ainda há uma carência no quesito de pesquisa sobre o tema inovação frugal. Também após uma análise de Sant'ana et al. (2018) na base de dados Scopus, foi constatada a mesma necessidade, mesmo sendo um assunto atual e de extrema importância.

Já o **segundo objetivo específico** desta dissertação era identificar práticas e gerar recomendações que contribuam para a inovação frugal no empreendedorismo e no varejo brasileiro, favorecendo também o varejo alimentar com a diminuição de desperdícios. Assim, exibiu-se práticas executadas dentro de empresas de forma a exemplificar ações dos empreendedores que se caracterizam a este tema, abordando a análise de mudanças em produtos, processos, serviços, marketing, modelos organizacionais ou modelo de negócios, de forma a resultar em inclusão social e minimizar drasticamente os custos. Conforme proposto por Mazieri, Vils e Queiroz (2017), tudo isso resultou na importância em perceber a inovação frugal não somente na redução de custos, mas com um olhar de forma ampla para a classe de baixa renda.

O **terceiro objetivo específico** era apresentar como a inovação frugal pode auxiliar uma empresa a desenvolver um produto com um custo mais baixo e ter vantagem competitiva, de forma que possa ser perceptível que as inovações que têm um forte apelo em lucro e vantagem competitiva em pleno século XXI apresentem uma visão retrógrada, pois o comportamento de consumo mudou e tende a incluir não somente um preço baixo, mas também contemplar as três dimensões da inovação frugal.

Rosseto (2018) define as três dimensões em: (1) redução considerável de custos; (2) concentração nas principais funcionalidades e performance e (3) ecossistema frugal, e os mesmos devem ser atendidos de forma simultânea.

Ao realizar as três dimensões simultaneamente, a inovação frugal atinge um público que não teve suas necessidades atendidas e que está preocupado com a sustentabilidade, desta forma, abrindo vantagem competitiva perante os concorrentes.

Por último, o **quarto objetivo específico** é propor uma reflexão da importância da inovação frugal em um modelo de negócios tradicional, como o *Business Model Canvas*

(Figuras 16 e 17), com um comparativo de um modelo de negócios tradicional versus um modelo de negócios que foi aplicado à inovação frugal, ressaltando, assim, a necessidade de inovar, de forma a se pensar na cadeia como um todo. Apresenta-se, assim, uma sistemização do modelo de negócio de pizzarias de R\$ 10,00.

George, McGahan e Prabhu (2012) afirmam que inovações frugais acabam gerando produtos e modelos de negócios inovadores e são exportados para países em desenvolvimento. Ainda é válido considerar a teoria de Zeschky et al. (2014), em que a inovação frugal, no geral, é considerada uma inovação disruptiva.

Ao longo da elaboração desta dissertação, também foi identificado que preenche a lacuna de diversas inovações realizadas de forma simultânea no mesmo local.

Este estudo pôde propiciar às empresas, principalmente voltadas ao varejo, uma visão de práticas realizadas a fim de servirem como inspiração para identificarem oportunidades no mercado ou melhorias nos seus modelos de negócios atuais, repensarem nas suas ações para reduzirem custos e beneficiar o consumidor final, gerando, assim, um negócio mais sustentável.

Desta forma, esta pesquisa contribuiu para a evolução na teoria de inovação frugal, pois teve o intuito de mostrar aspectos teóricos integrado às práticas adotadas por empresas dentro das três dimensões da inovação frugal que, após serem incluídas de forma simultânea, faz com que possa ser considerado um novo modelo de negócios e, de forma disruptiva, afeta o modelo de negócios tradicionais. É possível também confirmar como esse tipo de inovação vem sendo utilizada mesmo que de forma inconsciente por muitos empreendedores.

## 5.1 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS

- Estudos de casos baseados nas três dimensões da inovação frugal.

Neste estudo destacam-se algumas implicações no qual dificilmente é analisado um caso em práticas adotadas em inovações frugais ou nas três dimensões da inovação frugal. Por vezes, encontra-se na literatura casos denominados inovações frugais, porém, não atendem às três dimensões.

- Caso para seguir como modelo.

Dificilmente será encontrado um caso para seguir como base de desenvolvimento de outros casos ou uma estrutura sugerida no qual pode-se identificar inovações frugais em outra empresa.

Conforme citado por Rossetto (2018), aparentemente quase todos os estudos por serem destinados a consumidores de baixa renda estão sendo considerados inovações frugais.

Nota-se nos casos destacados nesta pesquisa a criatividade do brasileiro para melhoria de seus produtos, processos, práticas de comunicação, contratação e até mesmo modelo de negócios.

## 5.2 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Em relação às implicações práticas, o varejo, principalmente o ramo alimentício, tem um baixo markup, e há diversos aspectos que dificultam os processos e a produtividade, mas se forem vencidas, poderão auxiliar para maior proveito no setor.

Este trabalho apresenta algumas contribuições para o varejo de alimentos e seus executivos, que podem auxiliar no desenvolvimento dos negócios. Notadamente, o estudo de modelos de negócios, a partir da inovação frugal, poderá auxiliar as empresas a repensarem suas práticas para a redução de custos dos seus produtos, sem perder a qualidade de forma substancial, aumentando sua competitividade. Para o setor de pizzarias, o trabalho apresenta ideias que poderão auxiliar empreendedores na viabilização de modelos de negócios, uma vez que a gestão de custos e ampliação da capacidade de vendas são fatores críticos para o sucesso desses empreendimentos.

As leis trabalhistas afetam o setor varejista principalmente quando relacionado ao segmento alimentício, pois a dificuldade em contratação de funcionários leva os empreendedores a optarem por outro regime de contratação. De qualquer forma, sentem o impacto, inclusive relacionado às entregas com a falta de comprometimento dos contratados.

A maioria dos consumidores entrevistados mostra-se preocupada com a procedência das pizzas, pois muitas das vezes não conseguem identificar qual é o nome da pizzeria do revendedor.

No varejo alimentar existe uma tendência mundial que cresce a cada dia devido à mudança de comportamento de consumo, pois desejam obter mais informações sobre a origem, forma de produção, distribuição e inclusive empresas que favorecem os pequenos produtores.

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC) criou o programa “De Onde Vem”, que tem como objetivo incentivar o desenvolvimento e a aplicabilidade da legislação de rastreabilidade em alimentos no Brasil. O programa tem como base o artigo 6º do Código de Defesa do Consumidor, que prevê o direito básico dos clientes de conseguirem rastrear os alimentos com informações claras pelas fases de produção, processo e distribuição até o consumidor final.

### 5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Por se tratar de um estudo de caso, é importante que a pesquisa seja realizada em outras regiões, outras empresas e grupos de consumidores, uma vez que cada empresa terá seu método frugal diferenciado, seja em produtos, produção, logística, serviços, marketing ou modelo de negócios.

É importante a realização da pesquisa em outras regiões do país, devido ao preço dos ingredientes que mudam de forma drástica ou também que podem minimizar custos como ferramentas diferenciadas para fabricação de pizzas, embalagens ou modelos de distribuição.

### 5.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Existem muitas sugestões de pesquisas futuras, principalmente ligadas ao setor de pizzarias, que é tão carente quanto a temática de inovação frugal. A seguir são destacadas algumas ideias para futuros estudos.

É importante uma proposta de estudo que contribua com o setor de pizzarias, analisando os modelos de negócios existentes (Pizzaria à *La Carte*, Pizzaria Rodízio, Pizzaria *Fast Food* e Pizzaria *Delivery*), propondo a inclusão de um quinto modelo de negócios, visando que já existem mais de 100 empresas cadastradas como pizzarias de R\$ 10,00 segundo o portal Pequenas Empresas & Grandes Negócios (PEGN, 2017). Além disso, é importante entender para qual público é destinado cada modelo de negócios de pizzaria.

Outra sugestão de pesquisa é a realização de um estudo a fim de identificar a segmentação de modelos de negócios por classe social.

Apesar de as práticas brasileiras muitas vezes se apresentarem sem consciência clara do que é executado, muitos já fazem uso da inovação frugal. Portanto, é importante que mais estudos de casos brasileiros sejam analisados para corroborar com o mundo acadêmico, com a literatura e com o crescimento de práticas de inovação frugal para soluções empresariais e também para a sociedade. Além disso, pode-se ampliar o estudo para outros segmentos varejistas de forma a entender práticas já adotadas.



## REFERÊNCIAS

- AGARWAL, N.; BREM, A. Frugal and reverse innovation – Literature overview and case study insights from a German MNC in India and China. **18th International Conference on Engineering, Technology and Innovation**, 2012. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=141510736&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 16 out. 2019.
- AGNIHOTRI, A. Low-cost innovation in emerging markets. **Journal of Strategic Marketing**, v. 23, n. 5, p. 399-411, 2015.
- BANERJEE, Preeta M. The “frugal” in frugal innovation. In: BREM, Alexander; VIARDOT, Eric. **Evolution of Innovation Management**. Londres: Palgrave Macmillan, 2013. p. 290-310.
- BARBIERI, José Carlos. **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.
- \_\_\_\_\_. et al. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 146-154, 2010.
- BARON, R. A.; SHANE, S.A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- BARROS, Aluizio Antonio de; PEREIRA, Cláudia Maria Miranda de Araújo. Empreendedorismo e crescimento econômico: uma análise empírica. **Revista de administração contemporânea**, v. 12, n. 4, p. 975-993, 2008.
- BESSANT, John; TIDD, Joe. Inovação e empreendedorismo. Vol. 3. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.
- BHATTI, Y. What is Frugal, What is Innovation? Towards a Theory of frugal innovation. **Innovation for and in Emerging Markets**, 2012. Disponível em: <http://eureka.bodleian.ox.ac.uk/2953/>. Acesso em: 16 out. 2019.
- \_\_\_\_\_. et al. Frugal Innovation: Models, Means, Methods. **Cambridge University Press**, p. 160-188, out. 2018. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/books/frugal-innovation/emerging-concepts-in-innovation/51EA968AD1FC38BCC8F4931BC1554EDD/core-reader>. Acesso em: 27 set. 2019.

\_\_\_\_\_.; KHILJI, S. E.; BASU, R. **Frugal Innovation**. Globalization, Change and Learning in South Asia. Oxford, UK: Chandos Publishing, 2013. Disponível em: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2177706](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2177706). Acesso em: 16 out. 2019.

\_\_\_\_\_.; VENTRESCA, M. How Can “Frugal Innovation” Be Conceptualized? **Social Science Research Network**, 2013. Disponível em: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2203552](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2203552). Acesso em: 16 out. 2019.

BOSZCZOWSKI, Anna Karina; TEIXEIRA, Rivanda Meira. O empreendedorismo sustentável e o processo empreendedor: em busca de oportunidades de novos negócios como solução para problemas sociais e ambientais. **Revista Economia & Gestão**, v. 12, n. 29, p. 141-168, 2012.

BOUND, Kirsten; THORNTON, Ian WB. **Our frugal future**: Lessons from India's innovation system. London: Nesta, 2012. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Nageswara\\_Posinasetti/post/What\\_are\\_the\\_opinions\\_on\\_Ecodesign\\_vs\\_Frugal\\_Engineering/attachment/59d62f10c49f478072e9f87f/AS:273538412417024@1442228048020/download/our\\_frugal\\_future.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Nageswara_Posinasetti/post/What_are_the_opinions_on_Ecodesign_vs_Frugal_Engineering/attachment/59d62f10c49f478072e9f87f/AS:273538412417024@1442228048020/download/our_frugal_future.pdf). Acesso em: 17 set. 2019.

BRASIL. **Código Civil Brasileiro**. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2002.

\_\_\_\_\_. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nos 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. **Diário Oficial da União**, Brasília, 14 jul. 2017.

BREM, A.; WOLFRAM, P. Research and development from the bottom up-introduction of terminologies for new product development in emerging markets. **Journal of Innovation Entrepreneurship**, v. 3, n. 1, p. 1-22, 2014.

CARVALHO, Ricardo Menezes. **Empreendedorismo sustentável**: um estudo de caso na Planeta Limpo. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Sergipe, Aracaju, 2019.

CUNHA, Miguel Pina e et al. Product innovation in resource-poor environments: Three research streams. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 2, p. 202-210, 2014.

DE AMORIM, Andriele Pinto et al. Inovação frugal e sustentabilidade: desenvolvimento dos estudos a partir da incorporação do triple bottom line (TBL). **Conference ALTEC**, Cidade do México, 2017.

DEGEN, R. J. **O empreendedor**: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**: a metodologia do ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura, 1999.

\_\_\_\_\_. **O segredo de Luísa**. 30. ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**. Transformando Ideias em Negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo**. Transformando Ideias em Negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo**. Transformando ideias em negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2014.

GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil**: Relatório Executivo 2015. São Paulo: IBPQ; SEBRAE; FGV, 2016. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf). Acesso em: 27 set. 2019.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo no Brasil**: Relatório Executivo 2017. São Paulo: IBPQ; SEBRAE; FGV, 2018. Disponível em: [https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL\\_web.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf). Acesso em: 27 set. 2019.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo no Brasil**: Relatório Executivo 2018. São Paulo: IBPQ; SEBRAE; FGV, 2019. Disponível em: <http://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2019/02/Relat%C3%B3rio-Executivo-Brasil-2018-v3-web.pdf>. Acesso em: 27 set. 2019.

GEORGE, Gerard; MCGAHAN, Anita M.; PRABHU, Jaideep. Innovation for inclusive growth: Towards a theoretical framework and a research agenda. **Journal of management studies**, v. 49, n. 4, p. 661-683, 2012.

GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008.

HANSEN, Erik G.; GROSSE-DUNKER, Friedrich; REICHWALD, Ralf. Sustainability innovation cube – a framework to evaluate sustainability-oriented innovations. **International Journal of Innovation Management**, v. 13, n. 4, p. 683-713, 2009.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.

HOCKERTS, K.; WÜSTENHAGEN, R. Greening Goliaths *versus* emerging Davids. Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 5, p. 481–492, 2010. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=52875422&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 13 out. 2019.

HOSSAIN, Mokter. Frugal Innovation: A review and research agenda. **Journal of Cleaner Production**, v. 182, p. 926-936, 2018. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=128474677&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 18 out. 2019.

\_\_\_\_\_. Mapping the frugal innovation phenomenon. **Technology in Society**, v. 51, p. 199-208, 2017.

HOWARD, M. Will frugal innovation challenge the west? **Market Leader**, n. Q3, p. 53, 2011. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=67089244&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 10 abr. 2020.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Demografia das Empresas e Estatísticas do Empreendedorismo**. Brasília, 2018. Disponível em <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101612.pdf>. Acesso em: 27 set. 2019.

IDEC. Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor. **De onde vem?** [S.l., s.d.]. Disponível em: <https://idec.org.br/de-onde-vem>. Acesso em: 10 jun. 2019.

KIRZNER, I. M. **Competition and entrepreneurship**. Chicago: University of Chicago Press, 1973.

LANDSTRÖM, H.; LOHRKE, F. **Historical foundations of entrepreneurship research**. Grã-Bretanha: Edward Elgar Publishing, 2010.

MATZEMBACHER, Daniele Eckert; BARCELLOS, Marcia Dutra de; VIEIRA, Luciana Marques. De um limão, uma limonada. **GV Executivo**, v. 17, n. 6, p. 32-35, dez. 2018. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/77813>. Acesso em: 14 out. 2019.

MAZIERI, M. R.; VILS, L.; DE QUEIROZ, M. J. Frugal innovation beyond emerging countries: the key role of developed countries. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 17, n. 4, p. 232–257, 2017. Disponível em:

<http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=129782678&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 16 set. 2019.

MOORE, K. The Emergent Way: How to Achieve Meaningful Growth in an Era of Flat Growth. **Ivey Business Journal**, v. 75, n. 6, p. 1-3, 2011. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=67545558&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 10 abr. 2020.

MÜLLER NETO, Hugo Fridolino. **Inovação Orientada para Mercado**: um estudo das relações entre orientação para mercado, inovação e performance. 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo**, 1997. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=102257186&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 01 mar. 2020.

OLIVEIRA, F. M. de. Empreendedorismo: teoria e prática. **IPOG Especialize Revista on line**, n. 3, 2012.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation** – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Atlas Books, 2011.

PAIVA, Matheus Silva de et al. Inovação e os efeitos sobre a dinâmica de mercado: uma síntese teórica de Smith e Schumpeter. **Interações**, Campo Grande, v. 19, n. 1, p. 155-170, jan. 2018. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1518-70122018000100155&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-70122018000100155&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 13 out. 2019.

PARENTE, Cristina; MARCOS, Vanessa; DIOGO, Vera. Sobre inovação e empreendedorismo social. **Empreendedorismo social em Portugal**, 2014.

PARENTE, Juracy; LIMEIRA, Tânia MV; BARKI, Edgard. **Varejo para a baixa renda**. Bookman Editora, 2009.

PISONI, Alessia; MICHELINI, Laura; MARTIGNONI, Gloria. Frugal approach to innovation: State of the art and future perspectives. **Journal of Cleaner Production**, v. 171, p. 107-126, 2018.

PITEIRA, M. **Construção Social da Inovação**. Lisboa: Clássica Editora, 2014.

RADJOU, N.; EUCHNER, J. The Principles of frugal innovation. **Research Technology Management**, v. 59, n. 4, p. 13-20, 2016. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=116285904&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 18 out. 2019.

\_\_\_\_\_. et al. Frugal innovation: How to do more with less. **The Economist**, 2015.

\_\_\_\_\_.; PRABHU, J. What frugal innovators do. **Harvard Business Review**, v. 10, 2014.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. ; AHUJA, Simone. Jugaad innovation: Think frugal, be flexible, generate breakthrough growth. **John Wiley & Sons**, 2012.

RAO, Balkrishna C. Advances in science and technology through frugality. **IEEE Engineering Management Review**, v. 45, n. 1, p. 32-38, 2017.

\_\_\_\_\_. How disruptive is frugal? **Technology in Society**, v. 35, n. 1, p. 65-73, 2013.

RODRIGUES, Grazielle Ventura Koerich; DE LORENZI CANCELLIER, Éverton Luís Pellizzaro. Inovação Frugal: origens, evolução e perspectivas futuras. **Cadernos EBAPE**, FGV, 2019. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/80042>. Acesso em: 16 set. 2019.

RODRIGUES, Luiza Sidônio et al. Inovação na indústria de alimentos: importância e dinâmica no complexo agroindustrial brasileiro. **BNDES Setorial**, n. 37, p. 333-370, mar. 2013.

ROSSETTO, Dennys Eduardo et al. **Inovação frugal**: a proposal of an instrument to measurement. 2018. Tese (Ph.D. in Business Administration) – ESPM, São Paulo, 2018. Disponível em: [https://pesquisa.espm.br/wp-content/uploads/2018/08/pmdgi-2018-dennys\\_eduardo\\_rosseto.pdf](https://pesquisa.espm.br/wp-content/uploads/2018/08/pmdgi-2018-dennys_eduardo_rosseto.pdf). Acesso em: 16 set. 2019.

SANT'ANA, Júlia Fernandes et al. Produção Científica em Inovação Frugal: Uma Análise Bibliométrica na Base ScienceDirect. **XV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. [S.l.: s.d.]. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos18/22726266.pdf>. Acesso em: 16 set. 2019.

SCHUMPETER, Joseph Alois et al. **Business cycles**. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1939. p. 231. Disponível em: <https://www.mises.at/static/literatur/Buch/schumpeter-business-cycles-a-theoretical-historical-and-statistical-analysis-of-the-capitalist-process.pdf>. Acesso em: 16 set. 2019.

\_\_\_\_\_. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Tradução Maria Silvia Possas. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SCOTTO, Gabriela; CARVALHO, Isabel C. de Moura; GUIMARÃES, Leandro Belinaso. Desenvolvimento Sustentável. **Conceitos fundamentais**, v. 5, 2007.

SEBRAE. Pesquisa GEM revela taxa de empreendedorismo no país. **Agência Sebrae de Notícias**, 18 jul. 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/pesquisa-gem-revela-taxa-de-empreendedorismo-no-pais,eb3913c334085510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 27 set. 2019.

SELLTIZ, C. et al. **Research methods on social relationships**. São Paulo: EPU, 1974.

SERRENTINO, Alberto. Varejo e Brasil: reflexões estratégicas: pensar simples em ambiente complexo. **Varese Retail Strategy**, 2015.

SIMULA, Henri; HOSSAIN, Mokter; HALME, Minna. Frugal and reverse innovations—Quo Vadis? **Current science**, p. 1567-1572, 2015.

SMITH, I. H.; WOODWORTH, W. P. Developing social entrepreneurs and social innovators: a social identity and self-efficacy approach. **Academy of Management Learning & Education**, v. 11, n. 3, p. 390-407, 2012.

STONE, F. Learn About Jugaad Innovation. **MWorld**, v. 11, n. 2, p. 26–29, 2012. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=78039041&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 16 set. 2019.

TIMMONS, J.A. **New Venture Creation: Entrepreneurship for 21st Century**. 4. ed. Chicago, IL: Irvin, 1994.

TIWARI, Rajnish; FISCHER, Luise; KALOGERAKIS, Katharina. **Frugal Innovation in scholarly and social discourse: An assessment of trends and potential societal implications**. Center for Frugal Innovation, Hamburg University of Technology; Fraunhofer-Zentrum Leipzig, mar. 2016.

\_\_\_\_\_.; HERSTATT, Cornelius. India-a lead market for frugal innovations? Extending the lead market theory to emerging economies. **TIM/TUHH Working Paper**, n. 67, 2012.

WEYRAUCH, T.; HERSTATT, C. What is frugal innovation? Three defining criteria. **Journal of Frugal Innovation**, v. 2, n. 1, 2016.

WOOLDRIDGE, A. The emerging emerging markets. **Economist**, p. 131-132, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**. Planejamento e métodos. Vol. 2. Tradução Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZESCHKY, M. B.; WINTERHALTER, S.; GASSMANN, O. From Cost to Frugal and Reverse Innovation: Mapping the Field and Implications for Global Competitiveness. **Research Technology Management**, v. 57, n. 4, p. 20-27, 2014. Disponível em: <http://doi.org/10.5437/08956308X5704235>. Acesso em: 16 out. 2019.

\_\_\_\_\_.; WIDENMAYER, B.; GASSMANN, O. Frugal innovation in Emerging Markets: The Case of Mettler Toledo. **Research Technology Management**, v. 54, n. 4, p. 38-45, 2011. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=62571622&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 19 out. 2019.



## **APÊNDICE A – PROTOCOLO DA PESQUISA**

### **1. Introdução ao estudo de caso e objetivo do protocolo**

**1.1** Este estudo de caso tem como finalidade obter as informações necessárias em todos os processos da empresa, ou seja, de ponta a ponta, a fim de entender e explicar as inovações ocorridas e, desta forma, identificar a diminuição drástica de preço, mostrando o desempenho das empresas de pizza de R\$ 10,00.

**1.2** A base teórica deste estudo de caso se encontra na etapa do Referencial Teórico.

### **2. Método de coleta de dados**

#### **2.1. Nomes dos locais a serem visitados:**

2.1.1. Pizzaria Bellagio

2.1.2. Pizzaria Lunna

2.1.3. Entrevista na casa dos consumidores: em Barueri, sendo Maria Helena e Parque Viana. Em Carapicuíba, Vila Sul Americana e Vila Santa Terezinha.

#### **2.2. Pessoas a serem entrevistadas**

- ✓ Entrevistar o pioneiro, que foi o responsável pela criação desse formato de pizzaria.
- ✓ Entrevistar o empresário de pizzaria de R\$ 10,00 local, que foi quem adotou o modelo.
- ✓ Entrevistar o empresário de pizzaria tradicional de bairro.
- ✓ Entrevistar o vendedor de pizza de R\$ 10,00.
- ✓ Entrevistar consumidores que já compraram e degustaram a pizza de R\$ 10,00.

#### **2.3. Forma de comunicação e realização de contato com as empresas**

2.3.1. Primeiro contato: fazer contato por telefone, por e-mail ou pessoalmente com as empresas e verificar se tem interesse em cooperar no estudo de caso.

2.3.2. E-mail convite: envio de e-mail para oficializar a cooperação da empresa na pesquisa.

2.3.3. Agenda de entrevistas e ordem de realização das mesmas:

- ✓ Solicitar data disponível na agenda dos empresários.

- ✓ O pioneiro da modalidade de pizzarias de R\$ 10,00 será o primeiro a ser entrevistado.
- ✓ Posteriormente, faz-se necessário a pesquisa com o revendedor.
- ✓ As entrevistas devem ser realizadas presencialmente (exceto com o pioneiro, pois se encontra fora do Estado), a fim de se obter mais informações na coleta de dados.
- ✓ Por fim, realizar as entrevistas com os consumidores da pizza de R\$ 10,00.

### **3. Procedimento com a coleta de dados**

- 3.1 Agenda das entrevistas: após agendar a data, confirmar por e-mail, telefone ou WhatsApp 1 dia antes da entrevista.
- 3.2 Enviar para o entrevistado as perguntas antecipadamente, a fim de que o mesmo tenha tempo para preparar suas respostas.
- 3.3 As entrevistas devem ser realizadas por meio de questionários semiestruturados.
  - ✓ Solicitar autorização para a gravação da entrevista e transcrevê-la.
  - ✓ Apresentar ao entrevistado as finalidades da entrevista.
  - ✓ Conferir a probabilidade de coleta de comprovações sobre o que foi dito na entrevista e incluir considerações.
  - ✓ Agradecer a contribuição na entrevista, porém, deixar aberto a novos questionamentos.

### **4. Elaboração do Relatório e Considerações finais.**

- ✓ Enviar informações descritivas com documento redigido com narrativa das entrevistas.
- ✓ Enviar aos entrevistados a versão final corrigida em formato digital da dissertação.
- ✓ Enviar carta de agradecimento pela cooperação (APÊNDICE 9).

**APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DIRCEU (PIONEIRO) E ANDERSON DA  
PIZZARIA DE R\$ 10,00**

- 1) Como surgiu a ideia e para qual público era destinada?
- 2) Em qual categoria você acredita que a Pizzaria de R\$ 10,00 se encaixa?
  - a) Pizzaria *à La Carte* – Um modelo tradicional de pizzaria no qual o cliente escolhe o sabor da pizza por meio do cardápio;
  - b) Pizzaria Rodízio – Um modelo de pizzaria que, por meio de um preço fixo, pode se consumir diversos sabores de pizza;
  - c) Pizzaria *Fast Food* – Um modelo de pizzaria mais americano de fast food, no qual é vendido pedaços de pizza para se consumir de forma imediata.
  - d) Pizzaria *Delivery* – Um modelo de pizzaria em que sua principal característica é atender os consumidores somente com o sistema de entrega em domicílio.

**Mudança em Produtos**

- 3) Como é feita a composição da Pizza de R\$ 10,00 (receita)? Em que ela difere das demais?
- 4) Como a Pizza de R\$ 10,00 é montada? Possui algum tamanho específico?
- 5) Quantos sabores trabalhava e quais eram eles?

**Mudança em Processos / Produção**

- 6) Como é realizado o processo de fabricação de pizzas de 10? Existe alguma técnica específica?
- 7) Como é feita a produção, a manipulação e o armazenamento dos ingredientes?
- 8) O processo da Pizza de R\$ 10,00 é manual ou industrial?
- 9) Existe algum diferencial nos equipamentos?
- 10) Como é administrado o estoque de matéria-prima da Pizza de R\$ 10,00?
- 11) Pode me descrever como é a caixa de entrega e as embalagens?
- 12) Como são formadas as equipes?
- 13) E referente aos fornecedores e parceiros, como é a relação dos mesmos?

**Mudança em Serviços**

- 14) Você oferece algum serviço específico diferente dos modelos atuais de pizzaria?
- 15) Quais os meios de pagamento você oferece para a Pizza de R\$ 10,00?

**Mudança em Marketing**

- 16) Comunicação / Precificação e Canal

- 17) Como avalia o preço da Pizza de R\$ 10,00? Tem algum diferencial devido ao canal de vendas?

#### **Mudança em Logística**

- 18) Quais locais você comercializa as pizzas? E como foi a escolha do local?
- 19) Quais os formatos de distribuição / vendas da Pizza de R\$ 10,00? Carros? Motos?
- 20) A venda de pizza ocorre todos os dias da semana?
- 21) Você especifica algum horário para as vendas?
- 22) Como é a forma de armazenamento para entrega?

#### **Mudança no Modelo de negócios**

- 23) Quais mudanças considera que foram cruciais e que o diferencia dos modelos de pizzerias tradicionais?

#### **Inclusão Social**

- 24) Como você acha que pôde contribuir com a sociedade criando a Pizza de R\$ 10,00?

#### **Perguntas Gerais para Contribuição**

- 25) Sobre a estrutura de custos, como estamos falando de preços, é importante que conte um pouco sobre a saúde financeira da empresa e como é a organização, tudo bem?
- 26) Possui alguma tabela que pode compartilhar conosco com a comparação dos custos de produção?
- 27) Qual era sua despesa e receita mensal?
- 28) Em relação aos aspectos legais: Sua empresa estava de acordo com as normas e legislações do setor?
- 29) Como é sua relação com os entregadores / vendedores de pizza?
- 30) Qual a diferença do seu negócio para uma pizzeria tradicional?
- 31) O que você acredita ser essencial para o sucesso de uma pizzeria e de pizzerias de R\$10?

## APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO MÁRCIO (EMPREENDEDOR DE PIZZARIA DE BAIRRO)

- 1) Em qual categoria considera que sua pizzaria se encaixa?
- a) Pizzaria *à La Carte* – Um modelo tradicional de pizzaria no qual o cliente escolhe o sabor da pizza por meio do cardápio;
- b) Pizzaria Rodízio – Um modelo de pizzaria que, por meio de um preço fixo, pode se consumir diversos sabores de pizza;
- c) Pizzaria *Fast Food* – Um modelo de pizzaria mais americano de fast food, no qual é vendido pedaços de pizza para se consumir de forma imediata.
- d) Pizzaria *Delivery* – Um modelo de pizzaria em que sua principal característica é atender os consumidores somente com o sistema de entrega em domicílio.

### Mudança em Produtos

- 2) Como é feita a composição da pizza aqui (receita)? Em que ela difere das demais?
- 3) Como sua pizza tradicional é montada?
- 4) Quantos sabores trabalha e quais são eles?

### Mudança em Processos / Produção

- 5) Como era realizado o processo de fabricação de pizzas? Existe alguma técnica específica?
- 6) Como é feita a produção, manipulação e armazenamento?
- 7) O processo é manual ou industrial?
- 8) Existe algum diferencial nos equipamentos?
- 9) Como é administrado o estoque de matéria-prima?
- 10) Como é a caixa de entrega e as embalagens?
- 11) Como é formada a equipe?
- 12) E referente aos fornecedores e parceiros, como é a sua relação dos mesmos?

### Mudança em Serviços

- 13) Você oferece algum serviço específico diferente dos modelos atuais de pizzaria?
- 14) Quais os meios de pagamento você oferece?

### Mudança em Marketing

- 15) Comunicação / Precificação e Canal
- 16) Como avalia o preço de sua pizza? Tem algum diferencial devido ao canal de vendas?

**Mudança em Logística**

- 17) Quais locais você comercializa as pizzas? E como foi a escolha do local?
- 18) Quais os formatos de distribuição que você utiliza? Carros? Motos?
- 19) A venda de pizza ocorre todos os dias da semana?
- 20) Você especifica algum horário para as vendas?
- 21) Como é a forma de armazenamento para entrega?

**Mudança no Modelo de negócios**

- 22) Quais as mudanças que considera que tenham sido cruciais e que o diferencia dos modelos de pizzarias tradicionais?

**Inclusão Social**

- 23) Como você acha que pode contribuir com a sociedade com a sua pizzaria?

**Perguntas Gerais para Contribuição**

- 24) Sobre a estrutura de custos, como estamos falando de preços, é importante que conte um pouco sobre a saúde financeira da empresa e como é a organização, tudo bem?
- 25) Possui alguma tabela que pode compartilhar conosco com a comparação dos custos de produção?
- 26) Qual é sua despesa e receita mensal?
- 27) Em relação aos aspectos legais, sua empresa estava de acordo com as normas e legislações do setor?
- 28) Como é a sua relação com os entregadores / vendedores de pizza?
- 29) Qual a diferença do seu negócio para uma pizzaria tradicional?
- 30) O que você acredita ser essencial para o sucesso de uma pizzaria?

**APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO PARA A PERCEPÇÃO DO REVENDEDOR**

- 1) Por que decidiu vender/entregar a Pizza de R\$ 10,00?
- 2) Quantos bairros ou cidades você entrega?
- 3) Em quantos entregadores vocês são?
- 4) Qual o sabor que o cliente mais pede?
- 5) Quantas vezes você passa na mesma região?
- 6) Chega a vender quantas pizzas por noite?
- 7) Você trabalha de forma fixa em uma pizzeria? Se sim, qual a remuneração por pizza?
- 8) Você entrega ou já entregou para mais de uma pizzeria?
- 9) Se sim, você consegue perceber a diferença entre uma pizzeria e outra? Qual o consumidor prefere? Quais sabores?
- 10) Quais as modalidades de pagamento você aceita?
- 11) Consegue incrementar a renda com este trabalho?

**APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO PARA A PERCEPÇÃO DO CONSUMIDOR**

- 1) Como você descobriu a Pizza de R\$ 10,00?
- 2) Onde comprou / comeu a primeira vez a Pizza de R\$ 10,00?
- 3) Qual a sua percepção ao comer a Pizza de R\$ 10,00? Como você classifica a questão de qualidade, sabor, quantidade de recheio? Melhor ou pior?
- 4) O que você acha da diversidade de sabores?
- 5) Pontos positivos e negativos da Pizza de R\$ 10,00?
- 6) Qual é sua percepção sobre a pizza comum e a Pizza de R\$ 10,00?
- 7) É comprador frequente? Quantas vezes você compra por mês?
- 8) Em quais ocasiões consome a Pizza de R\$ 10,00?
- 9) O que acha da modalidade de entrega?
- 10) Como você pode pagar a Pizza de R\$ 10,00?
- 11) Você consegue distinguir a pizzeria que vende a Pizza de R\$ 10,00? Isso é importante pra você?
- 12) O que você acha do preço? É justo? Até quanto você estaria disposto a pagar pela pizza que hoje custa R\$10? Por quê?
- 13) Por que em alguns momentos você prefere comprar a Pizza de R\$ 10,00 ao invés da pizza tradicional?
- 14) Qual a sua maior percepção de compra da pizza tradicional para a Pizza de R\$ 10,00?

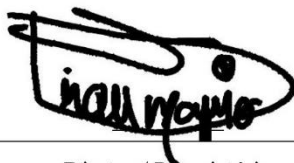


## APÊNDICE F – AUTORIZAÇÃO DO EMPRESÁRIO DIRCEU CAMPOS

### DECLARAÇÃO

A Empresa **Big House Pollo Loko**, representada neste documento pelo Sr. Dirceu Campos, Diretor / Proprietário, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração da Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas - FGV EAESP, como requisito para obtenção do título de Mestre, realizado pela aluna Laudiana Pereira de Oliveira, do Curso Mestrado Profissional em Gestão para Competitividade – Linha Varejo, do Programa FGV MPGC, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

São Paulo, 06 de janeiro de 2020.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Dirceu Campos', is written over a horizontal line.

Diretor / Proprietário

Dirceu Campos

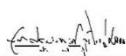
Big House Pollo Loko

## APÊNDICE G – AUTORIZAÇÃO DO EMPRESÁRIO ANDERSON DE LUNNA

### DECLARAÇÃO

A Empresa **Pizzaria Lunna**, representada neste documento pelo Sr. **Anderson Martins de Lunna**, Diretor / Proprietário, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração da Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas - FGV EAESP, como requisito para obtenção do título de Mestre, realizado pela aluna Laudiana Pereira de Oliveira, do Curso Mestrado Profissional em Gestão para Competitividade – Linha Varejo, do Programa FGV MPGC, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

São Paulo, 06 de janeiro de 2020.



Diretor / Proprietário

Anderson Martins de Lunna  
Pizzaria Lunna

**APÊNDICE H – AUTORIZAÇÃO DO EMPRESÁRIO MÁRCIO JOSÉ OLIVEIRA****DECLARAÇÃO**

A Empresa **Pizzaria Bellagio**, representada neste documento pelo Sr. **Márcio José Oliveira**, Diretor / Proprietário, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração da Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas - FGV EAESP, como requisito para obtenção do título de Mestre, realizado pela aluna Laudiana Pereira de Oliveira, do Curso Mestrado Profissional em Gestão para Competitividade – Linha Varejo, do Programa FGV MPGC, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

São Paulo, 06 de janeiro de 2020.



Diretor / Proprietário

Márcio José Oliveira  
Pizzaria Bellagio

## APÊNDICE I – CARTA DE AGRADECIMENTO

### CARTA DE AGRADECIMENTO

**Caro empreendedor,**

A nossa relação que passou entre um momento de conhecimento, aprendizagem e troca de informações, foi firmado também com o nascimento de uma amizade, um aspecto construído que se consolidou ao longo desta dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas - FGV EAESP, como requisito para obtenção do título de Mestre.

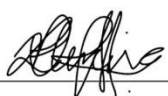
Para mim, foi privilégio muito grande aprender com você e sobre o seu negócio. Sempre procura inovar e identificar as melhores práticas na qual eu contei um pouco mais detalhadamente no estudo.

As entrevistas proporcionaram um alto nível de conhecimento e seus apontamentos têm contribuído de forma significativa.

Obrigada por acreditar neste estudo que espero render bons frutos para todos nós!

Um forte abraço,

São Paulo, 30 de março de 2020.



---

Laudiana Pereira de Oliveira