

**Elton Oliveira de Moura**

Universidade Federal da Paraíba

(UFPB, Brasil)

eltonom@gmail.com

**André Gustavo Carvalho Machado**

Universidade Federal da Paraíba

(UFPB, Brasil)

agcmachado@gmail.com

**Marcelo de Souza Bispo**

Universidade Federal da Paraíba

(UFPB, Brasil)

marcelodesouzabispo@gmail.com

**Universidade Federal do Espírito Santo**

**Endereço**

Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras  
29.075-910, Vitória-ES  
gestaoeconexoes@gmail.com  
gestaoeconexoes@ccje.ufes.br  
<http://www.periodicos.ufes.br/ppgadm>

**Coordenação**

Programa de Pós-Graduação em  
Administração (PPGADM/CCJE/UFES)

**<tipo manuscrito>**

Recebido em: 28/01/2015

Aceito em: 13/05/2015

Publicado em: 11/12/2015

# **O MICROCRÉDITO COMO FOMENTADOR DE UMA INFRAESTRUTURA COMERCIAL VOLTADA PARA A BASE DA PIRÂMIDE: O CASO DO PROGRAMA EMPREENDER BANANEIRAS**

## **MICROCREDIT AS A DEVELOPER OF A FOCUSED COMMERCIAL INFRASTRUCTURE FOR THE BASE OF THE PYRAMID: THE CASE OF THE UNDERTAKE BANANEIRAS PROGRAM**

---

### **RESUMO**

Este artigo tem o objetivo de analisar como o Programa Empreender Bananeiras contribui para o desenvolvimento de uma infraestrutura comercial voltada para o atendimento à base da pirâmide no município paraibano de Bananeiras. A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso. Para a coleta dos dados, foram realizadas entrevistas com três representantes da organização e cinco beneficiários do Programa, bem como análise de documentos e observação direta. Quanto aos resultados, foi identificado que o Programa Empreender Bananeiras, uma inovação social para o município de Bananeiras, atua como fomentador de uma infraestrutura comercial voltada para o atendimento à base da pirâmide. Contudo, faz-se necessária a atuação de outros atores que possibilitem ações conjuntas e que desenvolvam os elementos necessários para o atendimento a essa camada da população.

**Palavras-chave:** Inovação social; Microcrédito; Base da pirâmide.

---

### **ABSTRACT**

This article aims to analyze how the Undertake Bananeiras Program contributes to the development of a focused commercial infrastructure to meet the base of the pyramid in the Paraíba (Brazil) municipality of Bananeiras. The research strategy used was the case study. To collect the data, interviews were conducted with three representatives of the organization, and five beneficiaries of the program, as well as analysis of documents and direct observation. As for the results, it was identified that the Undertake Bananeiras Program, a social innovation for the municipality of Bananeiras, acts as developer of a commercial infrastructure focused on serving the base of the pyramid. However, it is necessary the work of other actors that make possible joint actions and to develop the necessary elements to meet this segment of the population.

**Keywords:** Social innovation; Microcredit; Base of the pyramid.

## 1. INTRODUÇÃO

O propósito da inovação com fins exclusivos de ganho econômico ou atendimento de exigências de mercado, por meio de uma abordagem eminentemente técnica ou econômica, vem dando espaço a uma proposta de inovação com um viés de mudança social característico do conceito de inovação social (CRESSON; BANGEMANN, 1995; CAJAIBA-SANTANA, 2013).

Dentro desse contexto, Prahalad e Hart (2002) afirmam que a escassez de inovações voltadas para o público da base da pirâmide e que os elementos-chave para se desenvolver uma infraestrutura comercial voltada para o atendimento dessa camada da população são: criar poder de compra, formatar aspirações, ampliar o acesso e construir soluções locais.

Sob a perspectiva da criação do poder de compra, a prática do microcrédito está intimamente relacionada ao contexto de inovação para a base da pirâmide. A esse respeito, Prahalad e Hart (2002) destacam uma das iniciativas pioneiras no oferecimento de serviço de empréstimo à população mais pobre, o caso do *Grameen Bank*, o qual foi idealizado e aplicado por Muhammad Yunus, professor do departamento de economia na Universidade de Chittagong, em Bangladesh.

Contudo, percebe-se que essa prática pode não estar estritamente relacionada à criação de poder de compra, mas ter relação com os outros elementos da infraestrutura comercial propostos por Prahalad e Hart (2002), pois, como argumenta Yunus (2000), a prática do microcrédito não consiste apenas em emprestar dinheiro, mas em uma ferramenta de mudança social. Logo, a prática do microcrédito também pode ser compreendida como uma inovação social, uma vez que é predominantemente associada às políticas de redução de pobreza. Essas políticas, por meio de concessão de recursos financeiros destinados a pequenos negócios, geralmente informais, possibilitam a geração de emprego e renda a indivíduos representantes de classes sociais economicamente menos favorecidas e que, por não terem como apresentar garantias, não possuem acesso ao sistema financeiro tradicional (BARONE et al., 2002; COLODETI, 2011; LIMA, 2009; SANTOS; CARRION, 2009; YUNUS, 2000; ZOUAIN, BARONE, 2007).

Para fins deste estudo, escolheu-se analisar o Programa Empreender Bananeiras, que é uma política pública municipal com a finalidade de proporcionar crédito a microempreendedores do município de Bananeiras, localizado na região do agreste paraibano, fornecendo-lhes uma oportunidade de acesso ao crédito e à geração de renda. A partir disso, formula-se o seguinte questionamento: De que maneira o Programa

Empreender Bananeiras contribui para o desenvolvimento de uma infraestrutura comercial voltada para o atendimento à base da pirâmide no município de Bananeiras? A partir disso, o objetivo deste trabalho é analisar como o Programa Empreender Bananeiras contribui para esse desenvolvimento.

Além desta seção introdutória, este trabalho está organizado em mais quatro seções. Nas duas próximas seções, são apresentadas as temáticas inovação social e inovação para a base da pirâmide. Na sequência, abordam-se os procedimentos metodológicos utilizados. Em seguida, são descritos e discutidos os principais resultados. E, por fim, apresentam-se as conclusões sobre o trabalho.

## 2. INOVAÇÃO SOCIAL

O propósito de inovação com o intuito exclusivo de atender às exigências competitivas do mercado ou como sinônimo de ganho econômico tem cedido espaço para uma ideia de inovação como fomento para ações de mudança social, passando a se entender o processo de inovação não apenas como um instrumento econômico ou recurso técnico, mas também como um fenômeno social (CRESSON; BANGEMANN, 1995; CAJAIBA-SANTANA, 2013).

Os debates sobre inovação social têm seu início na década de 1970 com a definição do termo, utilizado pela primeira vez por Taylor (1970), sob a ideia de que inovação social consiste em novas maneiras de fazer as coisas ou formas aprimoradas de ações, com o intuito de responder às demandas sociais.

Desde então, muitos conceitos para o termo foram utilizados por diversos autores, desencadeando uma falta de consenso sobre a sua definição (BIGNETTI, 2011; CLOUTIER, 2003; POL; VILLE, 2009). Para Cajaiba-Santana (2013), a literatura existente sobre inovação social é um tanto fragmentada e desconectada, permeando por entre diversas perspectivas e diferentes áreas, como, por exemplo, desenvolvimento urbano e regional, política pública, gestão, psicologia social e empreendedorismo social.

No campo internacional, diversos centros de inovação social e universidades têm se dedicado aos estudos sobre inovação social, com diferentes focos, entre eles, ensino, pesquisa, extensão e ação. Nos Estados Unidos, destacam-se as universidades de Harvard, Stanford e Boston College. No Canadá, destacam-se as atividades do Centre de Recherche sur les Innovations Sociales (CRISES). Na Europa, destacam-se: o The Young Foundation, o National Endowment for Science Technology and the Arts (NESTA), o Emerging User Demands for Sustainable Solutions (EMUDE), o Consumer Citizenship Network, o

Creative Communities for Sustainable Lifestyles e o Innovation and Social Entrepreneurship in Social Services (ISESS). No Brasil, tem-se o Centro de Apoio à Inovação Social (CAIS) (BIGNETTI, 2011; JULIANI et al., 2014).

As diferentes perspectivas desenvolvidas sobre o tema, como apresentado por Cajaiba-Santana (2013), levam a uma grande diversidade de conceitos, como se pode observar no Quadro 1:

Quadro 1 – Definição de inovação social segundo diferentes autores

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>
Taylor (1970)	Formas aperfeiçoadas de ação, novas formas de fazer as coisas, novas invenções sociais.
Holt (1971)	Trata-se da inovação com aplicação de novos padrões sociais de interação humana, com o objetivo do bem-estar dos funcionários. Visão organizacional.
Dagnino e Gomes (2000)	Conhecimento – intangível ou incorporado a pessoas ou equipamentos, tácito ou codificado – que tem por objetivo o aumento da efetividade dos processos, serviços e produtos relacionados à satisfação das necessidades sociais.
Cloutier (2003)	Uma resposta nova, definida na ação e com efeito duradouro para uma situação social considerada insatisfatória, que busca o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidades.
Standford Social Innovation Review (2003)	O processo de inventar, garantir apoio e implantar novas soluções para problemas e necessidades sociais.
Goldenberg (2004)	Inovação social é o desenvolvimento e a aplicação de novas ou melhoradas atividades, iniciativas, serviços, processos ou produtos desenhados para superar os desafios sociais e econômicos enfrentados por indivíduos e comunidades.
Novy e Leubolt (2005)	A inovação social deriva principalmente da satisfação de necessidades humanas básicas, aumento de participação política de grupos marginalizados e aumento na capacidade sociopolítica e no acesso a recursos necessários para reforçar direitos que conduzem à satisfação das necessidades humanas e à participação.
Rodrigues (2006)	Mudanças na forma como o indivíduo se reconhece no mundo e nas expectativas recíprocas entre as pessoas decorrentes de abordagens, práticas e intervenções.
Moulaert et al. (2007)	Ferramenta para uma visão alternativa do desenvolvimento urbano, focada na satisfação de necessidades humanas (e empoderamento) através da inovação nas relações no seio da vizinhança e da governança comunitária.
Mulgan, Tucker e Sanders (2007)	Novas ideias que funcionam na satisfação de objetivos sociais, atividades inovativas e serviços que são motivados pelo objetivo de satisfazer às necessidades sociais, as quais são predominantemente desenvolvidas e difundidas por meio de organizações cujos propósitos primários são sociais.
Phills et al. (2008)	O propósito de buscar uma nova solução para um problema social que é mais efetiva, eficiente, sustentável ou justa do que as soluções existentes e para a qual o valor criado atinge principalmente a sociedade como todo e não indivíduos em particular.
Pavel et al. (2008)	Uma nova percepção sobre o contínuo desenvolvimento de comunidades locais.
Pol e Ville (2009)	Nova ideia que tem o potencial de melhorar a qualidade ou a quantidade de vida.
Hochgerner (2009)	Inovações sociais são novos conceitos e ações aceitos por grupos sociais impactados que são aplicados para superar desafios sociais.
Murray et al. (2010)	Novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente satisfazem às necessidades sociais e criam novas relações ou colaborações sociais. Em outras palavras, são inovações que, ao mesmo tempo, são boas para a sociedade e aumentam a capacidade da sociedade de agir.
Howaldt e Schwarz (2010)	Uma inovação social é uma nova combinação e/ou uma nova configuração de práticas sociais em determinadas áreas de ação ou contexto social, promovidas por determinados atores com o objetivo de melhor satisfazer ou responder às necessidades e problemas da sociedade.
Bignetti (2011)	Resultado do conhecimento aplicado a necessidades sociais por meio da participação e cooperação de todos os atores envolvidos, gerando soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral.

Fonte: Adaptado de Bignetti (2011), Lencini (2013) e Juliani et al. (2014)

Em uma breve análise do Quadro 1, pode-se observar uma preocupação inicial do conceito relativo a aspectos internos da organização. Com a evolução do conceito, emerge uma atenção voltada para os aspectos externos à organização, com destaque para a integração da comunidade e da sociedade (LENCINI, 2013). Com isso, percebe-se uma preocupação com a inovação social como uma busca da satisfação de interesses comuns ao bem-estar social, em detrimento de interesses puramente econômicos.

Cajaiba-Santana (2013) atenta para a recorrente confusão que se faz em torno da inovação social sob uma perspectiva instrumental, ou seja, voltada para resolução de problemas sociais por meio da concepção de novos produtos. O autor argumenta que o fato de uma inovação ter acarretado a solução de um determinado problema social não significa que esse tipo de inovação seja utilizado em todos os casos para esse fim. Isso se justifica pelo fato de que nem toda resposta para um problema social consiste em uma inovação social, pois outros tipos de inovação podem desencadear na solução de problemas sociais.

Outra justificativa apresentada pelo autor fundamenta-se na ideia de Neumeier (2012) de que as inovações sociais não são materiais, pois sua mudança principal acontece por meio de atitudes, comportamentos e percepções, em que os resultados materiais são tidos como resultados complementares. Cajaiba-Santana (2013) ressalta que a inovação social está estreitamente relacionada à mudança social, no que tange não apenas às interações entre as pessoas, mas também às mudanças na vida social.

Para Mulgan, Tucker e Sanders (2007), quatro etapas compõem o processo de inovação social: a primeira consiste na geração de ideias e novas soluções, por meio da compreensão das necessidades existentes; a segunda é a fase de desenvolvimento das ideias, de modo que os projetos saiam do papel e sejam postos em prática; na terceira, a inovação social passa por uma avaliação, por uma possível ampliação e passa a ser difundida em outras realidades; e a última etapa consiste em um processo de aprendizagem e evolução, no qual a inovação passa por transformações ou incrementos, superando seus propósitos iniciais.

Segundo Cajaiba-Santana (2013), esse processo é iniciado e desenvolvido a partir da interação entre agentes e estrutura social. Nesse contexto, os agentes são os desenvolvedores do processo e os beneficiários, e a estrutura social é o meio em que estes vivem. Os agentes podem ser indivíduos, movimentos sociais, organizações (MULGAN; TUCKER; SANDERS, 2007), governo e instituições públicas, privadas e do terceiro setor (ANDRÉ; ABREU, 2006).

Exemplos de inovação social são encontrados no mundo todo. Um deles é a inovação no contexto da base da pirâmide, conceito sobre o qual se irá discutir na próxima seção.

### 3. INOVAÇÃO PARA A BASE DA PIRÂMIDE

O mercado da base da pirâmide tem chamado atenção por ser um mercado emergente, cheio de oportunidades e que contempla, mundialmente, cerca de quatro bilhões de pessoas com renda per capita anual menor do que \$ 1.500,00 dólares, que representam múltiplas culturas, capacidades e necessidades, fato que permite ser segmentado de várias maneiras (PRAHALAD, 2012). É um mercado a ser explorado e que possui um grande potencial para desenvolver inovações disruptivas, visto que modelos de negócios aplicados em mercados de baixa renda podem ser proveitosamente aplicados em mercados de renda mais alta (PRAHALAD; HART, 2002; PRAHALAD, 2012; LONDON; HART, 2004; HART; CHRISTENSEN, 2002).

Para Campanholo, Fontes e Alves (2010) e Prahalad (2005), a oportunidade de aproveitamento desse mercado será potencializada a partir do momento em que as organizações passarem a reconhecer o público da base da pirâmide não como vítimas ou um peso, mas como potenciais empreendedores e consumidores conscientes. O poder desse mercado fica evidenciado por Prahalad (2005) em sua obra “Riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro”, na qual o autor prediz que a população que compõe a base da pirâmide pode ser a força motora de um estágio de prosperidade econômica no mundo.

Contudo, Prahalad e Hart (2002) argumentam que, para atuar no mercado da base da pirâmide, é necessário primeiramente desenvolver uma infraestrutura comercial voltada para os desafios e necessidades dessa camada. No entanto, torna-se impossível a firma construir uma infraestrutura desse tipo sozinha. Para tanto, é necessário o envolvimento de diversos atores, como autoridades governamentais locais, Organizações não governamentais (ONGs), a comunidade, instituições financeiras e outras companhias (PRAHALAD; HART, 2002). É imprescindível, portanto, a colaboração de todos os atores para proporcionar a viabilidade de um negócio (PRAHALAD, 2010).

Nesse contexto, Prahalad (2010) discute a necessidade de construção de um ecossistema adequado. Por exemplo: é impossível ampliar o mercado de telefones celulares sem o aumento da rede de microempreendedores que atuem na venda de cartões pré-pagos. Em grande parte, esses ecossistemas são formados por



microempreendedores, microprodutores, empreendimentos de pequeno e médio porte e Organizações não governamentais.

Prahalad e Hart (2002) apresentam quatro elementos-chave para viabilizar o desenvolvimento de uma infraestrutura comercial voltada para a base da pirâmide. Esses elementos, como se pode observar na Figura 1, consistem em: criar poder de compra, formatar aspirações, ampliar o acesso e construir soluções locais.

Figura 1 - A infraestrutura comercial na base da pirâmide



Fonte: Adaptado de Prahalad e Hart (2002).

No que tange à criação de poder de compra, esse elemento-chave deve levar em consideração as perspectivas de acesso ao crédito e à geração de renda. Historicamente, aqueles que são muito pobres têm o acesso ao crédito comercial negado devido à dificuldade de apresentarem as garantias necessárias e exigidas pelas instituições financeiras. Para tanto, duas intervenções são necessárias: proporcionar o acesso ao crédito e promover o potencial de ganho dessa camada (PRAHALAD; HART, 2002).

O segundo elemento consiste em formatar aspirações no que se refere às mudanças, sobretudo no estilo de vida, por meio da educação dos consumidores (PRAHALAD; HART, 2002), de modo a torná-los conscientes. Essa mudança também afeta as empresas, que devem moldar seus sistemas de gestão com características sustentáveis. Outros agentes podem participar desse processo de formatação, como ONGs, governos, universidades, mídia etc. Essas ações são também compreendidas como práticas que formatam o mercado (NOGAMI; VIEIRA; MEDEIROS, 2012).

Construir soluções locais é muito importante, pois, muitas vezes, as empresas erram ao ofertar produtos para a camada da base da pirâmide por não fazerem as adequações tomando como base o perfil desse público (NOGAMI; VIEIRA; MEDEIROS, 2012). Para Prahalad e Hart (2002), as organizações devem produzir riqueza na base da pirâmide, ao invés de extrair riqueza. Para tanto, é necessário estimular mercados e culturas locais, alavancar as soluções locais e gerar riqueza nos níveis mais baixos da pirâmide (PRAHALAD; HART, 2002).

Por fim, como último elemento, tem-se a ampliação do acesso. Para Prahalad e Hart (2002), historicamente, a população da camada da base da pirâmide está isolada (física e economicamente). Ampliar o acesso consiste em estimular o desenvolvimento de canais de distribuição e *links* de comunicação que permitam a melhoria do acesso da população dessa camada a uma gama maior de produtos.

#### 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo qualitativo (SAMPIERI; COLLADO; LÚCIO, 2006). A estratégia utilizada foi a de estudo de caso descritivo e interpretativo (MERRIAM, 1998), guiado conforme as recomendações de Godoy (2009), perpassando as seguintes etapas: escolha da unidade de análise, definição do papel da teoria, revisão da literatura, condução e coleta na análise de dados.

A unidade de análise escolhida foi o Programa Empreender Bananeiras, decorrente de uma política pública desenvolvida pelo município paraibano de Bananeiras. O estudo foi realizado durante o período de setembro a novembro de 2014, e oito pessoas foram abordadas durante a pesquisa: três representantes do Programa e cinco empreendedores beneficiados por ele.

A orientação paradigmática para a condução desta pesquisa, seguindo a classificação de Burrell e Morgan (1979), é de cunho interpretativista, pois é orientada pelo propósito de tentar compreender o mundo tal como ele é vivido pela experiência subjetiva relatada pelos atores envolvidos no Programa, seja como executores, parceiros ou beneficiados.

Quanto à revisão da literatura, corroborando o argumento de Hartley (1995) de que é importante contar com uma estrutura teórica de referência antes de iniciar as atividades de campo, antes da realização da pesquisa, construiu-se um aporte teórico balizado em outros estudos sobre o tema discutido. Isso foi realizado por meio de uma pesquisa bibliográfica em livros, teses, dissertações e artigos científicos. Vídeos e



conversas informais com pesquisadores da área também contribuíram para uma melhor compreensão da temática em enfoque.

Neste estudo, foram utilizados três tipos de fontes de dados: observação direta, documentos e entrevistas semiestruturadas. As observações foram feitas durante a realização das visitas de reconhecimento e durante a realização das entrevistas.

No que tange à análise documental, foram utilizados materiais escritos (formulários, leis, folders e panfletos), registros de banco de dados fornecidos pela organização (número de inscritos, número de contemplados, composição por gênero e valores dos empréstimos) e elementos iconográficos (imagens e fotografias). Para isso, utilizou-se fonte de dados tanto primários quanto secundários (BAILEY, 1982).

Para a realização das entrevistas semiestruturadas, foi utilizado um roteiro contendo aspectos flexíveis, como sugerido por Godoy (2009), que estimulasse cada entrevistado a se expressar. A forma de registro das entrevistas foi por meio de gravação direta com autorização dos entrevistados. Durante as entrevistas, foram feitas também anotações de pontos importantes para serem revisitados posteriormente.

Para a análise dos dados, foram utilizados como base alguns princípios orientadores propostos por Tesch (1990), em que a análise não é a última fase da coleta de dados, mas a que ocorre simultaneamente com a coleta, ou seja, ao coletar os dados no campo, o pesquisador já inicia o processo de análise a partir de suas próprias reflexões. Essas reflexões, emergidas durante esse processo de pesquisa, foram sempre anotadas ou gravadas de forma a ajudar o pesquisador no processo de redação das análises.

Após o fim da coleta de dados e continuação da etapa de análise, iniciou-se o processo de ouvir as gravações, sendo realizada, então, a transcrição dos pontos mais importantes de cada entrevista. Em seguida, foram sendo empreendidas reflexões sobre as observações feitas e os documentos analisados. Para facilitar o processo de análise, os dados foram segmentados e categorizados conforme um sistema de organização derivado dos próprios dados (TESCH, 1990). Foi definido que as categorias de análise seriam de acordo com a relação do processo da inovação social de Mulgan, Tucker e Sanders (2007) e com os quatro elementos propostos por Prahalad e Hamel (2002), para a criação de uma infraestrutura comercial voltada para a base da pirâmide.

À luz do referencial teórico adotado, os dados foram, então, analisados e discutidos, conforme descrito na próxima seção.

## 5. RESULTADOS

Os resultados foram divididos em cinco categorias, as quais buscam elucidar a concepção e a estrutura do Programa Empreender Bananeiras como uma inovação social, e discutir como o Programa atua no desenvolvimento de ações que fomentam a criação do poder de compra, a formatação de aspirações, a construção de soluções locais e a ampliação do acesso, que são os elementos viabilizadores de uma infraestrutura comercial voltada para a base da pirâmide.

### 5.1. Concepção e estrutura do Programa Empreender Bananeiras

O Programa Empreender Bananeiras é uma política pública criada pelo governo municipal da cidade de Bananeiras, por meio da lei municipal nº 571, de 2 de setembro de 2013, com a prioridade de conceder crédito produtivo e orientado, incentivando a geração de emprego e renda à população do município de Bananeiras (BRASIL, 2013).

No que tange à concepção do Programa, esse processo se deu a partir de reflexões dos gestores públicos do município e da parceria firmada com o governo do Estado da Paraíba, tendo em vista o grande potencial turístico que a cidade tem desenvolvido. Para Mulgan, Tucker e Sanders (2007), a primeira etapa do processo de criação de uma inovação social consiste na geração de reflexões que compreendam as necessidades emergentes. O Representante 1 do Programa relatou na entrevista como se deu o processo de geração de ideias e a compreensão das necessidades e demandas existentes:

A gente queria uma ferramenta que ajudasse [...] então, a gente procurou o Empreender Paraíba pra fazer uma parceria [...] e foi uma coisa levando a outra, né? [...] Então, as ideias foram surgindo de acordo com esse primeiro pensamento, que era criar uma ferramenta de apoio ao microempreendedor [...] A gente começou a pensar mais forte nisso, com mais intensidade, por esse crescimento de Bananeiras, né?, pelo crescimento turístico de Bananeiras, uma cidade que tá com o empreendedorismo muito forte, né? [...] das empresas vindo pra cá procurar se estabelecer aqui e, às vezes, o pequeno não sabia o que fazer, não tinha um crédito, não tinha um apoio, não sabia como formalizar (Representante 1).

Percebe-se, portanto, que o surgimento e a geração das ideias se deram a partir de uma demanda local: a percepção da necessidade de adequação dos empreendedores da cidade para poder aproveitar oportunidades que surgiram diante do aumento do fluxo econômico que a cidade vivia. Cajaíba-Santana (2013), Mulgan, Tucker e Sanders (2007) e André e Abreu (2006) destacam o papel dos diversos atores nesse processo, como a sociedade civil, o governo, as instituições públicas e privadas, e outras organizações.

Na concepção do Programa Empreender Bananeiras, percebe-se uma concentração na ação dos atores políticos dos governos municipal e estadual, como retrata

a seguinte fala do Representante 1: “Quando a gente começou, a população dizia que isso era conversa, que a gente estava conversando besteira [risos] [...] eles [a população] podiam acreditar, mas não tinham a certeza de que isso iria pra frente, e hoje nós somos uma realidade, um exemplo a ser seguido!”. Segundo o Representante 1 do Programa, os principais atores na concepção do Programa foram: o governo municipal, na criação das ideias e identificação das demandas do município; a câmara legislativa municipal, na aprovação das leis (de concepção e de criação do fundo municipal); e o governo estadual, na parceria firmada por meio do Empreender PB.

Quando o Representante 1 do Programa destaca o Empreender Bananeiras como uma realidade e um exemplo a ser seguido, ele se refere ao prêmio de “Prefeito Empreendedor Nacional”, concedido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) ao prefeito do município pelo projeto intitulado “Bananeiras, cidade empreendedora”. Esse prêmio possui o intuito de “reconhecer a capacidade administrativa de gestores que elaboraram os melhores projetos e implantaram ações em favor do surgimento e do desenvolvimento de pequenos negócios em seus municípios” (SEBRAE, 2014).

Mulgan, Tucker e Sanders (2007) explicam que, após a fase de geração de ideias e de planejamento, a etapa seguinte consiste na execução do Programa, momento em que as ideias são postas em prática. Segundo informações do próprio Programa, desde a sua concepção, o Empreender Bananeiras concedeu R\$ 889.050,00 em empréstimos a um total de 292 empreendedores formais e informais das mais diversas atividades, proporcionado a geração de renda a essas pessoas e ampliando a capacidade desses pequenos negócios. Vale destacar que 243 pessoas estão inscritas no Programa aguardando a liberação de crédito.

O primeiro empréstimo concedido é de R\$ 2.000,00 para os empreendedores informais, e de R\$ 5.000,00 para os formalizados. Os contemplados com o crédito possuem um prazo de carência de seis meses para que iniciem o pagamento das parcelas. Para que possa ter acesso ao crédito, “o empreendedor passa pelo que se chama de cinco etapas”, relata o Representante 2 do Programa. Essas cinco etapas consistem em: a) inscrição, quando o empreendedor preenche uma ficha com informações pessoais e sobre sua atividade, além de apresentar documentação pessoal; b) visita dos consultores, quando o empreendedor recebe uma visita dos consultores do Programa para a elaboração do plano de negócios; c) análise do plano de negócios, momento em que este é avaliado pela equipe responsável pelo Programa; d) formação e participação no *Best Game*, quando os empreendedores inscritos que tiverem seus planos de negócios

aprovados participam de uma formação sobre o funcionamento da gestão de um negócio e participam do *Best Game*, que é um jogo de negócios que consiste em uma simulação sobre a dinâmica do mercado; e) concessão do crédito aos empreendedores.

Quanto à avaliação do Programa (MULGAN; TUCKER; SANDERS, 2007), o Representante 1 destaca as constantes ideias que surgem sobre melhorias: “as adaptações são constantes [...] porque isso foi uma coisa nova que a gente implantou. Então, vai aparecendo ideias [...] por exemplo, fazer uma sala para treinamentos, oferecer outros serviços de assessoria”. O Representante 1 acrescenta ainda a existência de um planejamento estratégico anual: “Nós temos aqui [o entrevistado fala apresentando o planejamento impresso] as metas e o cronograma a ser cumprido, e a ideia é fazer isso para todos os anos... ver o que eu atingi aqui e fazer todo ano esse planejamento”. Nesse trecho, o entrevistado relata a existência de demandas que emergem durante a execução do trabalho e que exigem um processo de avaliação, como sugerido por Mulgan, Tucker e Sanders (2007), para garantir a evolução do Programa e a implementação de melhorias.

## 5.2. Criação do poder de compra

Segundo Prahalad e Hart (2002), o acesso ao crédito, historicamente, tem sido negado à população mais pobre. O microcrédito está destinado às camadas mais populares que não possuem acesso ao sistema financeiro tradicional por não apresentarem garantias (PRAHALAD; HART, 2002).

Percebeu-se que o Programa em análise cumpre com o que recomendam Prahalad e Hart (2002) quanto ao acesso ao crédito às camadas mais pobres, com o intuito de geração de renda. Em entrevista realizada com um microempreendedor do ramo de serigrafia e suprimentos em informática atendido pelo Empreender Bananeiras, pode-se perceber as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores quando procuram o sistema de crédito tradicional:

Eu procurei em outro banco [...] assim, o juro até menor, mas a burocracia bem maior, para a mesma quantia [...] acho que ajudou muito, porque antes eu não tinha como manter estoque [...] eu consegui alguns clientes, porque geralmente os clientes chegavam pra comprar a mercadoria na hora e eu não tinha a mercadoria na hora e já iam procurar em outro local [...] eu pude empregar outro funcionário, deu pra ampliar o comércio [...]  
(Beneficiado 2).

A entrevista com o Beneficiado 4, dono de uma academia de artes marciais, corrobora a fala do Beneficiado 2, destacando a facilidade encontrada no processo de concessão de crédito conduzido pelo Empreender Bananeiras:

Foi fácil, não teve tanta burocracia, eu até me surpreendi, porque geralmente alguns programas do governo são... muitas das vezes, tornam-se cansativos [...] você fica naquela espera, expectativa, e você acaba desistindo... Nesse foi tão prático e fácil que eu até me surpreendi [...] (Beneficiado 4).

No relato do Beneficiado 2, percebe-se como a prática do microcrédito possibilita o acesso ao crédito aos indivíduos que antes estavam à margem do sistema bancário. Quando o Beneficiado 2 relata que, para o empréstimo da mesma quantia, a “burocracia” é bem maior, ele se refere às garantias exigidas pelo sistema bancário tradicional. O Beneficiado 4, por sua vez, fala sobre a redução de exigências e garantias no que tange ao processo de concessão de crédito do Programa Empreender Bananeiras comparado a outros programas de financiamento, e destaca a rapidez do processo, que, segundo ele, não é comum acontecer com iniciativas do poder público.

O Beneficiado 3 trabalha como moto-táxi e relata a mudança que foi possível no desempenho da atividade a partir de seu acesso ao crédito:

Minha moto já era uma 2004 e eu precisava de uma moto nova, e no momento eu não tinha condições financeiras de comprar. Daí, através desse investimento [crédito financiado], eu pude comprar [...] Antes, a moto quebrava muito [...] além de eu ter uma melhoria em potência, sem falar no conforto pra mim e pro meu cliente [...] Eles [os clientes] me elogiam muito: “Mas que moto macia, que moto boa!” [risos] (Beneficiado 3).

O Beneficiado 5, empreendedor e funcionário público, fala sobre como o crédito possibilitou a complementação da renda familiar com a venda de material de limpeza, e sobre suas aspirações futuras:

O dinheiro que eu ganhava só com o trabalho [o entrevistado refere-se ao emprego público] era pouco [...] eu precisava de outra renda para complementar [...] Daí, veio o crédito e meus planos [...] é futuramente viver disso aqui [o entrevistado refere-se ao negócio] sabe [...] melhorou 100% [...] (Beneficiado 5).

Esses relatos mostram a efetividade do Programa no que tange ao elemento criação de poder de compra proposto por Prahalad e Hart (2002), por meio das duas intervenções sugeridas pelos autores: possibilitando acesso ao crédito e impulsionando a renda dessas pessoas. O Programa atua na concessão de crédito à população que possui dificuldades de apresentar garantias bancárias, ou seja, possibilita o acesso ao crédito a uma camada que antes estava à margem do sistema bancário tradicional. O elemento geração de renda também pode ser observado como um dos principais resultados do Programa, já que os beneficiados relatam nas entrevistas as mudanças que o acesso ao crédito proporcionou em suas atividades, consequentemente desencadeando a melhoria de suas rendas.

### 5.3. Formatando aspirações

O segundo elemento integrante de uma infraestrutura comercial voltada para o atendimento à base da pirâmide é formatar aspirações, por meio da educação dos consumidores, o que irá influenciar no estilo de consumo e de vida dessas pessoas, proporcionando o desenvolvimento de maneira sustentável (PRAHALAD; HART, 2002)

Percebe-se uma preocupação do Programa com a utilização do recurso concedido aos empreendedores de maneira consciente. Esse fato fica explícito no processo de elaboração do plano de negócios e na capacitação que antecede a liberação do crédito. Segundo o Representante 1 do Programa, todos os empreendedores com o plano de negócios aprovado devem passar pelo processo de orientação e capacitação. Os relatos a seguir explicitam a importância de uma formação para aplicação do crédito:

Veio uma equipe para nos orientar e ensinar como trabalhar com aquele dinheiro [...] Eles fizeram tipo uma feira [simulação de funcionamento do mercado] para mostrar como a gente comprava do atravessador, no caso, [...] fornecedor, cliente, até a parte final, que era o dinheiro que ficava ali para o nosso uso [...] Não foi só: "Toma o crédito e te vira!" (Beneficiado 3).

Outra coisa que eu gostei muito foi a formação que a gente teve [...] Teve uma formação mostrando como a gente deve administrar[...] Assim, tipo como a gente poderia administrar uma empresa [...] anotar direitinho quanto entrou, quanto gastou [...] Eu achei muito interessante (Beneficiado 6).

Como os próprios entrevistados relataram, a conscientização sobre o papel do empreendedor na sociedade e sobre como ele pode gerir melhor o seu empreendimento proporciona o desenvolvimento de negócios sustentáveis. O Representante 1 contou que um dos procedimentos que sucedem a concessão do crédito é uma visita dos consultores para acompanhar como o crédito foi aplicado por parte dos empreendedores e se eles encontraram algum tipo de dificuldade. Contudo, apesar de todos os beneficiados entrevistados terem confirmado a participação na capacitação antes da concessão do crédito, nenhum deles afirmou ter recebido visita dos consultores após sua concessão. O Representante 1 do Programa justificou que ainda há muitos processos em andamento a serem visitados, o que atrasa o trabalho dos consultores.

A sede do Programa fica na Casa do Empreendedor, onde são oferecidos alguns serviços de orientação aos empreendedores do município. A Casa do Empreendedor atende não apenas às pessoas inscritas ou contempladas pelo Empreender Bananeiras, como também a todo empreendedor ou potencial empreendedor que necessitar de qualquer tipo de orientação.

A Casa do Empreendedor conta com três setores, que prestam um serviço de orientação nas áreas administrativa, contábil e jurídica. O serviço de orientação da área administrativa é feito por estagiários do curso de Administração, por meio de uma



parceria com a Universidade Federal da Paraíba, e o empreendedor pode sanar suas dúvidas sobre a gestão administrativa do seu negócio. O serviço de orientação contábil é feito por um Bacharel em Ciências Contábeis que está disponível para sanar as dúvidas sobre a gestão contábil das empresas.

Segundo o Representante 3, as principais demandas são dúvidas sobre formalização e tributos inerentes às atividades: “Aqui, nós prestamos apenas um serviço de orientação e não de assessoria [...] Caso não seja uma coisa que não se resolva aqui, nós direcionamos a quem ele deve procurar”. Na entrevista, ele diz que, desde a concepção do Programa, já atendeu a cerca de 265 pessoas e prestou orientação de formalização a Empreendedores Individuais. Os serviços de orientação jurídica são prestados pelo procurador do município e são feitos mediante agendamento.

Durante as entrevistas, foram observados panfletos relacionados à realização de cursos de capacitação. Segundo o Representante 1, o Programa sempre promove diversos cursos, geralmente em parceria com o SEBRAE. Contudo, ele ressalta a baixa procura dos empreendedores por esse tipo de serviço, apesar da divulgação.

#### 5.4. Construindo soluções locais

Percebe-se que o Programa busca incentivar a criação de soluções locais. Segundo o Representante 1 do Programa, algumas das liberações de créditos são destinadas a um determinado ramo de atividade, como foi o caso das concessões feitas à classe dos moto-taxistas, piscicultores, artesãos e agricultores, visando incentivar o desenvolvimento dessas atividades:

A gente pegou a associação do pessoal que produz polpa [...] Por exemplo: teve os artesões, teve os piscicultores, tem o pessoal da agricultura familiar, teve os moto-taxistas [...] Então, a gente toda vez que tem o recurso, a gente sempre busca fazer um direcionamento e contemplar algumas dessas categorias (Representante 1).

No caso dos moto-taxistas, a prefeitura municipal e os representantes da classe estavam mobilizando a regulamentação da atividade no município e, como forma de incentivo, o Empreender Bananeiras destinou um valor de R\$ 150.000,00 para 20 moto-taxistas, para que eles pudessem adquirir os equipamentos necessários a fim de garantir o conforto e a segurança para o melhor desempenho de suas atividades.

Quanto aos piscicultores, o Representante 1 destaca a parceria criada pelo governo municipal e o Ministério da Pesca e Aquicultura (MPA) para a construção de um complexo industrial, tendo em vista fortalecer o polo de piscicultura da região, atendendo a Bananeiras e às cidades circunvizinhas. Com um investimento de 15 milhões de reais do

MPA para Bananeiras, a ideia é dobrar a produção, chegando a um total de 1.600 toneladas por ano de peixe (BRASIL, 2014).

A agricultura familiar e o artesanato também são beneficiados com essa iniciativa, pois passam a ter como desenvolver uma produção de bens que podem ser consumidos pelo próprio município e pelas cidades vizinhas. Estimular a economia local por meio do incentivo às principais atividades econômicas do município é uma das prioridades do Programa, pelo que se percebe diante das entrevistas e relatos. Essas ações estão de acordo com as preocupações de Prahalad e Hart (2002), isto é: adota-se um comportamento de geração de riqueza na base da pirâmide em substituição à extração de riqueza dessa camada.

### **5.5. Ampliando o acesso**

Segundo Prahalad e Hart (2002), poucas organizações projetam seus sistemas de distribuição para alcançar os consumidores pobres em áreas de difícil acesso. Proporcionar a melhoria dos negócios locais possibilita a ampliação dos canais de distribuições das localidades mais isoladas.

O Programa não apresenta muitas ações do tipo, contudo, age como intermediário para alguns parceiros. Por exemplo: como fruto de uma parceria entre o governo municipal e o MPA, prevê-se a criação do complexo industrial de piscicultura, o qual proporcionará mais de 250 empregos diretos e necessitará de um sistema de distribuição para escoar a grande quantidade de peixes produzida. Segundo o Representante 1 do Programa, a produção irá abastecer, principalmente, as cidades de João Pessoa e Campina Grande.

A construção de um shopping, condomínios e restaurantes na cidade também é destacada em uma das entrevistas feitas com o Representante 1 do Programa. Segundo ele, esses investimentos são decorrentes de ações que visam proporcionar o acesso da população a diferentes bens e serviços. Contudo, Prahalad e Hart (2002) argumentam que as empresas devem se adaptar para oferecer os produtos de acordo com as particularidades locais.

## **6. CONCLUSÕES**

Este trabalho teve como objetivo analisar como o Programa Empreender Bananeiras contribui para o desenvolvimento de uma infraestrutura comercial voltada para o atendimento à base da pirâmide no município de Bananeiras (PB). Para tanto, utilizou-se

como base o modelo de Prahalad e Hart (2002), que descreve os quatro elementos-chave para a criação de uma infraestrutura comercial voltada para o atendimento à base da pirâmide.

Foram discutidos os principais aspectos da concepção e estrutura do Programa Empreender Bananeiras à luz da literatura sobre inovação social, e descritas as principais ações desenvolvidas pelo Programa para os elementos: criação do poder de compra, formatação das aspirações, construção de soluções locais e ampliação do acesso.

A partir das evidências, percebe-se que o Programa Empreender Bananeiras pode ser compreendido como uma inovação social, visto que, por meio da cooperação de diversos atores, geram-se soluções novas e duradouras para a sociedade, proporcionando uma mudança social na vida de muitas pessoas, o que entra em conformidade com o conceito de Bignetti (2011) sobre inovação.

Percebe-se também que o Programa Empreender Bananeiras é fomentador de uma infraestrutura comercial voltada para a base da pirâmide, de acordo com os elementos propostos por Prahalad e Hart (2002). Constata-se, pois, o papel do Programa no que tange à criação do poder de compra por meio do microcrédito aos empreendedores que não têm como apresentar garantias, como foi o papel do *Gramem Bank* na Índia (YUNUS, 2000; PRAHALAD; HART, 2002). Corroborando o que argumentam Nogami, Vieira e Medeiros (2012), formatar aspirações tem sido possível através do papel do Programa na educação dos empreendedores. Estes, por sua vez, serão também consumidores conscientes, contribuindo para a criação de sistemas de gestão sustentáveis.

A construção de soluções locais relaciona-se à proposta de Prahalad e Hart (2002), por intermédio das ações de fomento ao desenvolvimento das potencialidades locais do município e do apoio às suas principais atividades econômicas, visando o fortalecimento da economia local e a geração de riqueza.

Percebe-se que o Programa não possui muitas iniciativas em relação à ampliação do acesso a ele, o que fica um pouco a cargo de alguns parceiros, como o governo municipal e o Empreender Paraíba. Contudo, ressalta-se que essas iniciativas, como sugerem Prahalad e Hart (2002), devem oferecer produtos de acordo com as particularidades locais da população.

Apesar de atuar como um Programa que visa proporcionar um apoio ao empreendedor por meio do microcrédito, sua participação na criação dessa infraestrutura não se concentra apenas no elemento criação do poder de compra. Pode-se concluir que o Programa Empreender Bananeiras, como uma inovação social para o município de

Bananeiras, atua como fomentador de uma infraestrutura comercial voltado ao atendimento à base da pirâmide. No entanto, é preciso que outros atores possibilitem ações conjuntas para o desenvolvimento dos elementos necessários ao atendimento dessa camada da população.

Como alternativas para pesquisas futuras, sugere-se identificar outros atores que contribuam para a criação da infraestrutura comercial proposta por Prahalad e Hart (2002) e buscar identificar qual o papel e as contribuições de cada ator dentro desse ecossistema (PRAHALAD, 2010).

Enfim, este trabalho buscou contribuir para os conhecimentos da área de Administração e Sociedade, obtendo resultados relativos a como as organizações podem colaborar para uma mudança social no contexto em que elas estão inseridas.

## REFERÊNCIAS

- ANDRÉ, I.; ABREU, A. Dimensões e espaços da inovação social. Finisterra: **Revista portuguesa de geografia**, v. 41, n. 81, p. 121-141, 2006.
- BAILEY, K. D. **Methods of social science research**. New York: The Free Press, 1982.
- BARONE, F. et al. **Introdução ao microcrédito**. Brasília: Conselho da Comunidade Solidária, 2002.
- BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, 2011.
- BRASIL. Ministério da Pesca e Aquicultura (MPA). Disponível em: <<http://www.mpa.gov.br/index.php/ultimas-noticias/421-complexo-industrial-fortalece-polo-de-piscicultura-na-paraiba>>. Acesso em: 30 nov. 2014.
- BRASIL. **Lei nº 571**, de 2 de setembro de 2013. Brasília, 2013.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann, 1979.
- CAJAIBA-SANTANA, G. Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework, **Technol.Forecast. Soc. Change**, v. 82, p. 42-51, 2013.
- CAMPANHOLO, T.; FONTES, G. G. D. O.; ALVES, A. A riqueza na base da pirâmide – inclusão social pelo consumo e criação de novos mercados. **Revista da Católica**, Uberlândia, v. 2, n. 3, p. 6-20, 2010.
- CLOUTIER, J. Qu'est-ce que l'innovation sociale? **Cahier de recherche du CRISES**, n. ET0314, Montreal: UQAM, 2003.
- COLODETI, V. P. **Microcrédito: uma política social de redução da pobreza?** 2011. 173 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, Espírito Santo.
- CRESSON, E., BANGEMANN, M. **Green paper on innovation**. European Commission, 1995.
- DAGNINO, R. P.; GOMES, E. Sistema de inovação social para prefeituras. In: CONFERÊNCIA NACIONAL DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA PARA INOVAÇÃO. **Anais...** São Paulo, 2000.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-127.

- GOLDENBERG, M. **Social innovation in Canada**: How the non-profit sector serves Canadian ... and how it can serve them better. Canadian Policy Research Networks: Ottawa, 2004.
- HART, S. L.; CHRISTENSEN, C. M. The great leap: Driving innovation from the base of the pyramid. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 1, p. 51-56, 2002.
- HARTLEY, J. F. Case studies in Organizational Research. In: CASSELL, C; SYMON, G. (Orgs.). **Qualitative Methods in Organizational Research**. London: Sage Publications, 1995. p. 1-13.
- HOCHGERNER, J. **Soziale Innovationen finden, erfinden und realisieren**. Powerpoint presentation during the XV. congress for applied sociology, Sozialwissenschaftliche Theorien und Methoden im Beruf', Forum 8: Soziale Innovationen – Potenziale der Sozialwissenschaften bei der Neukonfiguration sozialer Arrangements. University Hamburg, 5 – 6, 2009. Disponível em: <[https://www.zsi.at/attach/A\\_SozialeInnovationenfinden-erfinden-realisieren\\_Hochgerner.ppt+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br](https://www.zsi.at/attach/A_SozialeInnovationenfinden-erfinden-realisieren_Hochgerner.ppt+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br)> . Acesso em: 28 nov. 2014.
- HOLT, K. Social innovations in organizations. **International Studies of Management and Organization**, v.1, n.3, p 235-252, 1971.
- HOWALDT, J.; SCHWARZ, M. **Social Innovation**: Concepts, research fields and international trends. ZLW/IMA, 2010. Disponível em: [http://www.asprea.org/imagenes/IMO%20Trendstudie\\_Howaldt\\_englisch\\_Final%20ds.pdf](http://www.asprea.org/imagenes/IMO%20Trendstudie_Howaldt_englisch_Final%20ds.pdf). Acesso em: 27 nov. 2014.
- JULIANI, D. P. et al. Inovação social: perspectivas e desafios. **Revista Espacios**, v. 35, n. 5, 2014.
- LENCINI, C. A. S. **A implantação de inovação social por organizações participantes da matriz do empreendedorismo social**. 2013. 130 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.
- LIMA, S. N. Microcrédito como política de geração de emprego e renda. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, n. 32, p. 47-76, dez. 2009.
- LONDON, T.; HART, S. L. Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 5, p. 350-370, 2004.
- MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MOULAERT, F.; MARTINELLI, F.; GONZÁLES, S.; SWYNGEDOUW, E. Introduction: Social Innovation and Governance in European Cities. **European Urban and Regional Studies**, 14(3):195-209, 2007.
- MULGAN, G.; TUCKER, S.; SANDERS, B. **Social innovation**: what it is, why it matters and how it can be accelerated. London, The Young Foundation, 2007.
- MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. **The Open Book of Social Innovation**. London, NESTA/The Young Foundation, 2010. Disponível em: [www.nesta.org.uk/publications/assets/features/the\\_open\\_book\\_of\\_social\\_innovation](http://www.nesta.org.uk/publications/assets/features/the_open_book_of_social_innovation). Acesso em: 25 nov. 2014.
- NEUMEIER, S. Why do social innovations in rural development matter and should they be considered more seriously in rural development research? Proposal for a stronger focus on social innovations in rural development research. **Sociol. Rural**, v. 52, p. 48-69, 2012.
- NOGAMI, V. K. C.; VIEIRA, F. G. D.; MEDEIROS, J. Reflexões acadêmicas e de mercado para o Marketing na base da pirâmide. **Revista de Negócios**, v. 17, n. 4, p. 55-73, 2012.
- NOVY, A.; LEUBOLT, B. Participatory budgeting in Porto Alegre: social innovation and the dialectical relationship of state and civil society. **Urban Studies**, 42(11):2023-2036, 2005.
- PAVEL, S.; VALENTIN, H. C.; CARMEN, N. Social Innovation: modern instrument for solving the problems of the local communities. NRstase. Annals of the university of Oradea, **Economic Science Series**, v. 17 n.4, p603- 607, 2008.
- PHILLS Jr. J.A.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D.T. Rediscovering Social Innovation. **Stanford Social Innovation Review**, Fall: 34-43, 2008.

- POL, E., VILLE, S. Social innovation: buzz word or enduring term? **Journal of Socio-Economics**, v. 38, n. 6, p. 878-885, 2009.
- PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide**: como erradicar a pobreza com o lucro. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide**: como erradicar a pobreza com o lucro. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- PRAHALAD, C. K. Bottom of the Pyramid as a Source of Breakthrough Innovations. **Journal of Production and Innovation Management**, v. 1, n. 29, p. 6-12, 2012.
- PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategic Business**, n. 26, p. 1-14, 2002.
- RODRIGUES, A. L. Modelos de gestão e inovação social em organizações sem fins lucrativos: divergências e convergências entre Nonprofit Sector e Economia Social. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXX, Salvador, **Anais...** Salvador, 2006.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- SANTOS, C. G.; CARRION, R. S. M. Microcrédito e pobreza: um diálogo possível? **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, p. 53-67, jun. 2009.
- SEBRAE. **Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/Pr%C3%AAmio-Sebrae-Prefeito-Empreendedor>>. Acesso em: 30 nov. 2014.
- STANFORD SOCIAL INNOVATION REVIEW. 2003. Disponível em: [www.ssireview.com](http://www.ssireview.com). Acesso em: 01 dez. 2014.
- TAYLOR, J. Introducing Social Innovation. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 6, n. 6, p. 69-77, 1970.
- TESCH, R. . **Qualitative Research**: analysis types & software tools. Bristol, PA: Falmer Press, 1990.
- YUNUS, M. **O banqueiro dos pobres**. São Paulo: Ática, 2000.
- ZOUAIN, D. M.; BARONE, F. M. Excertos sobre política pública de acesso ao crédito como ferramenta de combate à pobreza e inclusão social: o microcrédito na era FHC. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 2, p. 369-380, mar./abr., 2007.



---

*Elton Oliveira de Moura*

Mestrando em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB); Bacharel em Administração pela UFPB e Pesquisador do Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Conhecimento (NAC) da UFPB.

---

*André Gustavo Carvalho Machado*

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE); e Professor do Departamento de Administração do Programa de Pós-graduação em Administração e do Mestrado Profissional de Gestão em Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

---

*Marcelo de Souza Bispo*

Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie; Mestre em Administração e Bacharel em Turismo pela Universidade Metodista de São Paulo; Bacharel em Administração pela Universidade Anhembí Morumbi; Professor do Departamento de Administração e do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba (UFPB); e Pesquisador do Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Conhecimento (NAC) da UFPB.