

Área Temática: Empreendedorismo e Inovação

O PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO DE INOVAÇÃO DE PRODUTOS

AUTORAS

KATIE ROSSANY GOMES

Universidade Presbiteriana Mackenzie
katie.gomes@synchro.com.br

MARINA NOBREGA DE ALMEIDA FUSCO

Universidade Presbiteriana Mackenzie
mari_naf@hotmail.com

KELLY MESQUITA DE OLIVEIRA

Universidade Presbiteriana Mackenzie
Kelly.Oliveira1@BR.nestle.com

CARLA GALVÃO SCATAMACCHIA

Universidade Presbiteriana Mackenzie
carlascatamacchia@yahoo.com.br

RESUMO

Em ambientes competitivos dinâmicos, onde os avanços tecnológicos são intensos e o desenvolvimento de novos produtos visa garantir vantagem competitiva à empresa, o processo de geração e escolha de alternativas ganha destaque. Coloca-se a questão de como é o processo decisório estratégico de desenvolvimento de novos produtos, em empresas do segmento de cuidados pessoais. Para responder a esta questão, optou-se por estudar empresas de grande porte neste segmento, em que a tecnologia está em constante transformação e o ambiente é bastante complexo. Utilizou-se a metodologia de estudo de casos múltiplos para a realização deste estudo, composto por três grandes empresas do segmento de cuidados pessoais. Conclui-se que o processo decisório neste segmento, leva em consideração principalmente, os objetivos da organização, existindo alinhamento das decisões com o planejamento estratégico. Destaca-se a utilização de informações previamente fornecidas, para fortalecer o projeto de desenvolvimento e sustentar as escolhas. O modelo de processo decisório estratégico desenvolvido por Mintzberg, Raisinghani e Théoret juntamente com modelo de funil de desenvolvimento proposto por Clark e Wheelwright foram identificados nos três casos estudados, justificando a aplicação da teoria em situações reais.

Palavras - chave: inovação, processo decisório estratégico, desenvolvimento de novos produtos.

ABSTRACT

In dynamic and competitive environments, where technological advances are intense and the development of new products ensures competitive advantages for the companies, the uncertainty in making strategic decision in organizations has been a reality. It raises the question of how is the process of making strategic decision in companies of personal care, for the development of new products. To answer this question, we decided to study some of the most important companies in this segment, in which technology is constantly changing and the environment is

very complex. For this study, we used the methodology of multiple case studies, composed by one of the three major players in personal care. The conclusion is that the decision process, in this segment, mainly takes into account the organization's goal, existing alignment between decisions and strategic planning, which possibly creates competitive advantage to these industries, hungry for innovation. It highlights the use of information previously provided, strength the development project and support the decision. The relevance of this research consists in understanding the strategic decisions in dynamic environments, complex and with high technology investments, seeking to build knowledge that can assist managers in decision-making, with fewer risks.

Key words: innovation, strategic decisive process, development of new products.

1. INTRODUÇÃO

A indústria de cuidados pessoais no Brasil apresenta inúmeras pesquisas que, ao longo de sua história, tem mostrado ritmo acelerado de inovações. O lançamento de produtos novos ou reformulados constitui o elemento central no padrão de competitividade da indústria, exigindo altos investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D).

A constante evolução da tecnologia e de novos mercados tem criado um ambiente competitivo no setor, caracterizado pelo dinamismo. Essa realidade aumentou a incerteza no processo decisório estratégico das organizações. Daft (2002) acredita que as empresas estão utilizando, cada vez mais, equipes multifuncionais na decisão do desenvolvimento de novos produtos, para garantir um elevado nível de comunicação e coordenação do projeto, pois a diversidade funcional aumenta o volume e a variedade de informações, possibilitando a concepção de novos produtos que atendam às necessidades dos consumidores.

Este trabalho pretende colaborar, gerando conhecimento sobre as características do processo decisório estratégico no desenvolvimento de novos produtos do setor de cuidados pessoais da indústria brasileira. Entende-se a grande importância do tema devido à alta competitividade existente entre as empresas do setor de cuidados pessoais. Este fator as leva a grandes disputas, gerando inovações de produtos que se diferenciem da concorrência por sua qualidade e valor agregado. O objetivo deste estudo trabalho é verificar como é o processo decisório estratégico no desenvolvimento de novos produtos no setor de cuidados pessoais no Brasil.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Processo Decisório Estratégico

Mintzberg, Raisinghani e Théoret (1976), em seu artigo *The Structure of Unstructured Decision Process*, explicam a estrutura do processo decisório, a partir de estudos de campo. Entende-se que o processo de decisão estratégica é caracterizado por inovação e complexidade, porque as organizações iniciam a análise a partir de uma visão generalista e de uma vaga idéia de solução a ser proposta, desenvolvendo maiores argumentos, consolidando as informações e solidificando os conceitos, ao longo do período. De acordo com esses autores, as decisões podem ser divididas em três categorias: os estímulos que as evocaram, as soluções apresentadas e o processo utilizado. O modelo do processo de decisão desenvolvido por Mintzberg, Raisinghani e Théoret (1976), apresentado na Figura 1, enfatiza a importância da seqüência estruturada das atividades, desde a descoberta até a solução do problema. Segundo Mintzberg, Raisinghani e Théoret (1976), o modelo genérico proposto possui três fases para o processo decisório estratégico: identificação, desenvolvimento e seleção. Estas fases são descritas de acordo com sete rotinas centrais, dentre elas, três suportam as fases principais de controle de decisão, comunicação e política, e as quatro restantes, os fatores dinâmicos que auxiliam na explicação, da relação entre as rotinas central e de suporte.

O processo decisório não se apresenta de maneira linear, finalizando uma rotina, antes de atingir o próximo passo (BATAGLIA; YU, 2008). Os fatos ocorrem ao mesmo tempo, abrangendo várias rotinas, sendo por esse motivo, considerados dinâmicos e característicos do processo de decisão estratégica.

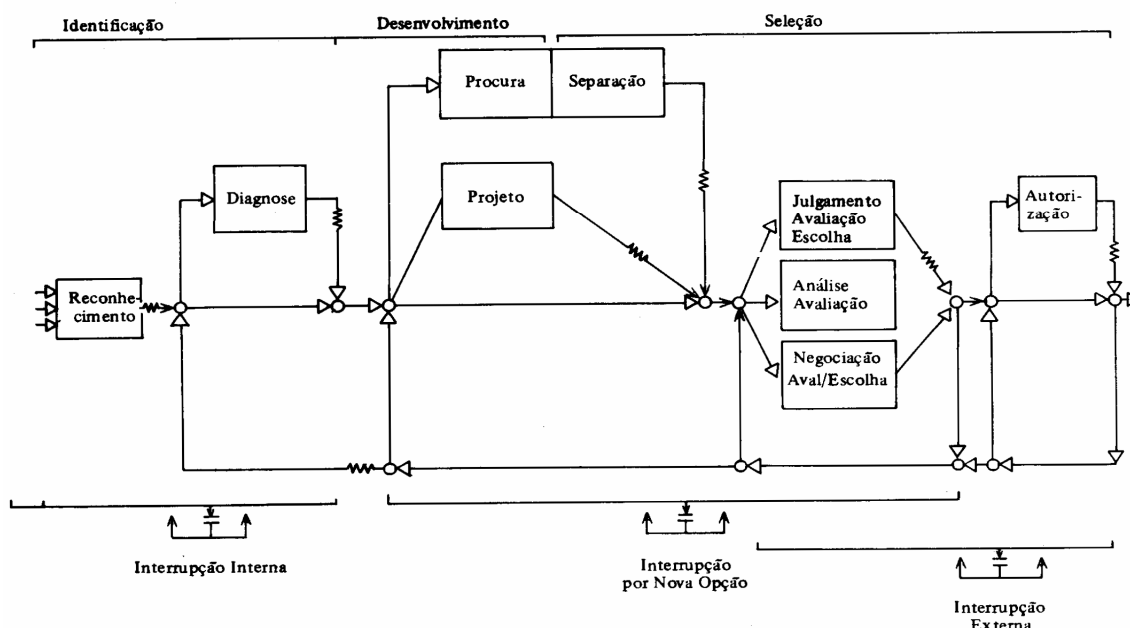


Figura 1 – Modelo geral do processo de decisão estratégico

Fonte: Adaptado MINTZBERG; RAISINGHANI e THÉORÊT, 1976, p. 266.

Allison e Zelikow (1999) afirmam que os problemas organizacionais são acompanhados de desacordos sobre como resolvê-los, uma vez que as pessoas, além de serem naturalmente diferentes, desempenham papéis, têm crenças e preferências moldadas de acordo com os departamentos, cujos interesses elas representam. Para os autores, esses fenômenos podem levar ao conflito, uma vez que o sentimento de responsabilidade de cada indivíduo ou grupo sobre os resultados é capaz de levá-los a competir pela adoção de suas próprias idéias. Diferentemente do fato de que as organizações seriam empreendimentos interligados e racionais, que visam um objetivo comum, a concepção política as trata como redes de pessoas independentes, com interesses divergentes, que se associam em torno de uma oportunidade (MORGAN, 1996).

Exemplos de táticas políticas utilizadas na tomada de decisão são:

- **Negociação e persuasão:** Decisões podem derivar de negociações, barganhas e manobras de convencimento.
- **Poder:** Habilidade do jogador em influenciar as decisões do outro, que pode originar-se da autoridade formal ou do controle sobre recursos ou informações.
- **Contingências:** São capazes de determinar decisões e ações antecipadas à análise criteriosa.
- **Conflito:** Diversidade de considerações, crenças e preferências sobre objetivos e meios.
- **Cooptação:** Tentativa velada de mudar a posição do tomador de decisão.
- **Coalizão e cooperação:** Redes de pessoas independentes, que se associam em torno de uma oportunidade, ponto de vista ou problema.
- **Interesses:** Interesses paroquiais ou pessoais são capazes de determinar decisões.
- **Influência externa:** Aspectos externos à organização e ao processo podem influenciar decisões.

O principal pressuposto da perspectiva política é que o processo decisório é altamente influenciado pelas pessoas e/ou grupos, que detêm mais poder na organização, visando seus próprios interesses (MARCH e SIMON; PFEFFER e SALANCIK, apud EISENHARDT e ZABARACKI, 1992; MORGAN, 1996). Devido a este fato, o poder e a política organizacional estão intimamente ligados e as escolhas refletem as preferências das pessoas mais poderosas que, por sua vez, utilizam a informação como forma de aumentar mais ainda seu poder e influência política. Conforme Eisenhardt e Zbaracki (1992), desde 1950, vários autores têm desenvolvido uma visão da tomada de decisão como resultado de um processo em que tomadores têm diferentes objetivos e formam coalizões entre si, para defender seus interesses. Todas as organizações lidam com assuntos políticos que afetam a maioria, senão todas as decisões. Nas organizações onde a política substitui os procedimentos legítimos de tomada de decisão, os objetivos pessoais dispersam os objetivos organizacionais.

2.2 Inovação de Produtos

A inovação trata de pesquisa, descoberta, experimentação, desenvolvimento, adoção de novos produtos, processos de produção ou novas formas organizacionais (DOSI, 1998). De acordo com Utterback (1994), a inovação é um fator crítico para o ajuste e a manutenção da competitividade de uma empresa, sendo uma peça indispensável para que ela sobreviva em ambientes de grandes transformações. A tomada de decisão gerencial no processo de desenvolvimento de novos produtos apresenta uma estrutura básica do modo como uma idéia se transforma em produto concreto e do modo como as decisões fundamentais devem ser tomadas, (TAKAHASHI, 2007).

Clark e Wheelwright (1993) apresentam uma estrutura estratégica para desenvolvimento de novos produtos como um “modelo conceitual” para as empresas terem uma base de análise para o desenvolvimento de sua própria estratégia. Os objetivos principais são:

- Criação, definição e seleção de projetos, que resultarão em produtos superiores;
- Criação e aprimoramento das capacidades necessárias para que o desenvolvimento de novos produtos seja uma vantagem competitiva de longo prazo;

As atividades-chave para a inovação de produtos incluem o estabelecimento de objetivos e metas, planejamento específico de cada projeto e formalização do conhecimento desenvolvido no projeto (CLARK; WHEELWRIGHT, 1993). Segundo Clark e Wheelwright (1993) a direção de novos produtos se inicia no conceito, nas idéias subjetivas, e finaliza com o “produto físico”, atendendo as necessidades dos consumidores. A combinação de decisões das fases de diminui os problemas do processo. O conceito do funil de desenvolvimento caracteriza-se pelo processo de transformação da idéia em produto e as etapas são: geração e revisão das alternativas, decisões críticas e determinação da natureza da tomada de decisão. A qualidade da tomada de decisão depende da disponibilidade, totalidade e conformidade de informações. A figura 2 ilustra a estrutura de estratégia de desenvolvimento de Clark e Wheelwright.

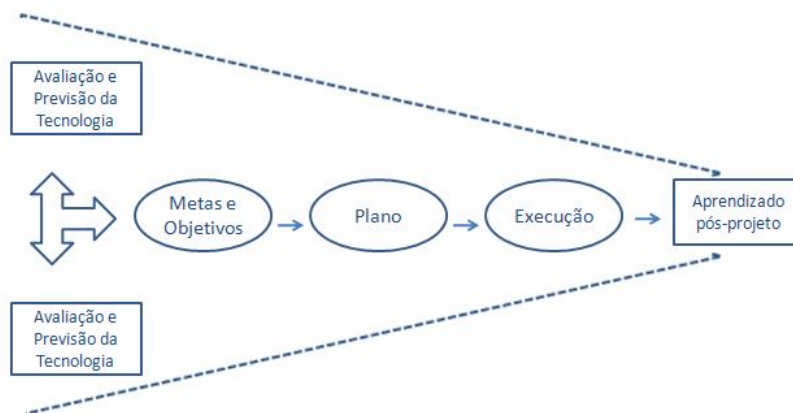


Figura 2 – Estratégia de Desenvolvimento de Novos Produtos
Fonte: Adaptado CLARK e WHEELWRIGHT, 1993, p. 294

De acordo com Clark e Wheelwright (1993) três desafios envolvem o funil de desenvolvimento. Primeiro, a empresa deve expandir sua base de conhecimento e de informações, com a finalidade de aumentar o número de idéias dos produtos. Segundo, após a geração de diversas alternativas, realiza-se uma escolha e os recursos são focados nas oportunidades atrativas; este processo de escolha deve ser compatível com a tecnologia da empresa. E por último, a empresa tem que estar totalmente segura de que o projeto selecionado está na mesma direção que o objetivo do negócio. Para projetar os funis de desenvolvimento de produtos, é preciso o seguinte:

- Dimensão de criação dos projetos de desenvolvimento: definição das fontes de idéias e seus pontos de entrada, direção e amplitude. Definição do processo de seleção, especificando o propósito, critérios, estrutura e quais pessoas serão envolvidas.
- Dimensão de convergência do projeto detalhado: escolha das alternativas e no padrão de convergência do funil, com definição do número de opções e o comprimento do funil.
- Compromisso para o mercado: critérios para introdução e tomada de decisão.

2.3 Setor de Cuidados Pessoais no Brasil

Segundo a Associação das Indústrias de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, a Indústria de Cuidados Pessoais apresentou um crescimento médio deflacionado composto de 10,6%, nos últimos 13 anos, tendo passado de um faturamento "ExFactory" líquido de imposto sobre vendas, de R\$ 4,9 bilhões, em 1996, para R\$ 21,7 bilhões, em 2008. Vários fatores têm contribuído para este excelente crescimento do Setor, dentre os quais destacamos:

- Participação crescente da mulher brasileira, no mercado de trabalho.
- Utilização de tecnologia de ponta e o conseqüente aumento da produtividade, favorecendo os preços praticados pelo setor, que tem aumentos menores do que os índices de preços da economia em geral.
- Lançamentos constantes de novos produtos atendendo cada vez mais às necessidades do mercado.

Existem no Brasil 1.694 empresas atuando no mercado de produtos de cuidados pessoais, sendo que 15 são empresas de grande porte, com faturamento líquido de impostos acima dos R\$ 100 milhões, representam 70,0% do faturamento total, segundo o relatório setorial final da FINEP (2008). Entre elas estão: Johnson&Johnson, Procter & Gamble, Colgate – Palmolive, Lancôme e Revlon. As três maiores empresas no Brasil são: Unilever, Natura e Avon, que disputam os mesmos mercados com a L’Oreal é a maior empresa mundial do setor, dominando 10% do mercado global. A grande maioria das indústrias do setor está concentrada na região sudeste do Brasil, principalmente no estado de São Paulo. Os estados do sul ocupam a segunda posição, mas o volume é três vezes menor quando comparado ao sudeste e duas vezes menor em relação ao estado de São Paulo. Considerando-se o mercado mundial de cuidados pessoais, conforme dados do Euromonitor de 2008, o Brasil ocupa a quarta posição. A indústria de cuidados pessoais brasileira tem como característica principal o intenso dinamismo, convergindo na experiência internacional de múltiplas estratégias e em formas distintas de atuação, devido à segmentação do setor, segundo ABVD – Associação Brasileira de Vendas Diretas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O foco da pesquisa deste trabalho, conforme já explicado na introdução, visou caracterizar o processo de tomada de decisão no desenvolvimento de novos produtos no setor de cuidados pessoais, sendo formulado pela seguinte questão diretriz: *Como é o processo decisório estratégico de desenvolvimento de novos produtos no setor de cuidados pessoais no mercado brasileiro?*

Considerando-se o objeto do estudo como uma atividade componente do processo e suas relações, optou-se pela utilização da pesquisa qualitativa exploratória, aplicada ao método de estudo de caso múltiplo, conforme Yin (2006). O estudo de caso múltiplo é de mais valia, em relação ao estudo de caso único, pois possibilita a comparação entre informações de várias fontes, gerando conseqüentemente uma conclusão mais verídica, em relação ao cenário analisado. O estudo de caso foi conduzido a partir das informações coletadas nas entrevistas com três gestores de cada uma das empresas escolhidas. O objetivo principal deste estudo foi analisar a problemática do tema desenvolvido no projeto. A condução da pesquisa foi baseada no método indutivo e nas informações coletadas a partir do estudo de casos múltiplos. Segundo Lakatos e Marconi (2003), o método indutivo se realiza em três etapas seqüenciais: observação dos fenômenos, descoberta da relação entre eles e generalização da relação. As etapas descritas foram utilizadas como um referencial para a descoberta de todas as etapas do processo decisório de inovação no setor.

O instrumento utilizado, neste projeto, para a coleta de dados qualitativos foi a entrevista em profundidade; esta técnica permite a descoberta e a exploração das dimensões do problema, a partir de relatos verídicos baseados em experiências diversas, dos gerentes de produtos, em amostras de empresas do setor de cuidados pessoais. O objetivo da utilização da pesquisa qualitativa foi relacionar os conceitos expostos pelo gerente com o referencial teórico desenvolvido.

A pesquisa no setor de cuidados pessoais foi desenvolvida em uma amostra não probabilística de três empresas instaladas na região metropolitana de São Paulo, escolhidas por conveniência. Os dados coletados foram provenientes de fontes secundárias, e principalmente em conversas e entrevistas. A escolha da indústria de cuidados pessoais baseou-se: (1) no alto investimento em P&D; (2) na importância do desenvolvimento de novos produtos; (3) no fácil acesso dos pesquisadores a empresas desse setor. O contato foi estabelecido com os gestores, por

meio de e-mails e contatos telefônicos, em que foram explicados os objetivos da pesquisa e a metodologia a ser utilizada, a fim de garantir que a utilização das informações seria, exclusivamente, para fins acadêmicos. Os gestores escolhidos para a entrevista foram gerentes de produto, que participaram do processo decisório estratégico para desenvolvimento de novos produtos, nos últimos três anos. A fim de evitar vieses provenientes das áreas funcionais, esses gestores deveriam possuir nível hierárquico 2 e 3. O primeiro nível hierárquico não foi considerado, em função dos conhecimentos específicos que envolvem os novos produtos, no setor de cuidados pessoais.

O primeiro contato foi feito por e-mail, enviado às secretárias da área de produtos, explicando os objetivos da pesquisa, a metodologia a ser utilizada e garantindo-lhes que a utilização das informações seria exclusivamente para fins acadêmicos. O caso a ser estudado foi escolhido juntamente com a empresa. Os critérios para a escolha, propostos por Eisenhardt e Zbaracki, (1989) foram: (1) envolver posicionamento estratégico; (2) ter altos riscos; (3) envolver diversas funções da organização; e (4) ser considerado representativo nas decisões da organização.

Foi utilizada a análise de conteúdo temática categorial. As categorias utilizadas foram: rotinas, racionalidade e política do processo decisório (MINTZBERG, RAISINGHANI; THÉORET, 1976); e avaliação e previsão tecnológica, metas, plano, e execução do processo de desenvolvimento de produtos (CLARK; WHEELWRIGHT, 1993). Os casos foram analisados isoladamente e, posteriormente, em conjunto. De acordo com Yin (2006), a utilização dos casos individuais, seguida da análise cruzada desses casos, possibilita à pesquisa, maior credibilidade. A construção da explicação dos dados foi utilizada na análise cruzada dos casos. Ou seja, foram induzidas hipóteses causais, não definitivas, sobre o processo decisório de busca de conhecimento externo (YIN, 2006; EISENHARDT, 1989; GLASER; STRAUSS, 1967). Não há um padrão de construção de explicações (YIN, 2006; EISENHARDT; ZBARACKI, 1989). As proposições explicativas foram geradas a partir dessas classificações e comparações. Posteriormente, essas proposições foram contrapostas com cada um dos casos, para averiguar se os dados confirmam as relações propostas e, se em caso afirmativo, permitiam um melhor entendimento da dinâmica existente. Segundo Bardin (2006), o interesse não reside na descrição dos conteúdos, mas sim, no que as entrevistas ensinarão, após serem tratadas. A descrição (características do texto após o tratamento) foi a primeira fase; a inferência (deduções lógicas) foi o procedimento intermediário, que respondeu aos problemas, como em: O que conduz o processo de decisão para o desenvolvimento de novos produtos no setor de cuidados pessoais? Esse aspecto diz respeito às causas ou antecedentes da mensagem. Outro questionamento que foi realizado: Quais foram as conseqüências que essa decisão provocou? A última fase foi a da interpretação, que foi toda a significação concedida a todas as características levantadas nas empresas pesquisadas.

4. RESULTADOS E ANÁLISES

As entrevistas foram realizadas com os atuais gerentes de marketing das empresas: Galderma do Brasil, multinacional francesa, indústria com foco em dermatologia; Avon Brasil, multinacional americana, indústria com foco em cuidados pessoais; e Unilever Brasil, multinacional anglo-holandesa, indústria de bens de consumo. Os entrevistados foram gestores de nível 2 e 3, o que permitiu um grau de conhecimento sobre o assunto muito elevado e satisfatório.

Conforme a metodologia, foi realizada uma análise isolada e, posteriormente, uma análise em conjunto. Todos os casos foram cruzados, relacionando-se os pontos de semelhança e diferença quanto ao tema escolhido. A seguir, segue a análise individual dos casos e,

posteriormente, a análise cruzada das três empresas. As evidências sobre a análise individual dos casos são apresentadas no Quadro 1.

4.1 Análise Individual da Avon Brasil

As informações são encontradas através da compra de relatórios, como Latin Painei, ABIHPC e pesquisas Ad Hoc, que analisam as necessidades dos consumidores em nível profundo. A decisão do desenvolvimento é tomada, nos "Gates" de desenvolvimento, pelo time Regional da organização e o time local executa o desenvolvimento, de acordo com as particularidades de seu país. A abordagem que mais tem influência é a analítica e as análises quantitativas são importantes para mensurar o tamanho do mercado e para que a empresa saiba qual será o valor de seu investimento. Os gestores estão preocupados com os objetivos da organização. Em geral, levam-se em consideração diferentes pontos de vista, mas a decisão final é tomada com base em informações disponíveis. Todos os envolvidos estão abertos a discussões, mas as decisões são baseadas em informações comprovadas. Atingindo-se os objetivos da organização, automaticamente, os objetivos do gestor estarão alcançados. As decisões são afetadas pelo uso do poder e por influência de membros do grupo. As táticas políticas utilizadas pelos gestores no processo de tomada de decisão foram: negociação, persuasão, poder, conflito, coalizão e cooperação. Ex.: poder de barganha e o convencimento para a real necessidade de desenvolvimento de um projeto de inovação e a inter-relação entre pessoas de diversos departamentos (marketing, vendas, p&d) para análise de uma nova oportunidade de desenvolvimento de um produto inovador. Utilização da habilidade do gestor em influenciar e controlar os demais membros, a fim de atingir os objetivos próprios de sua área e da organização. As reuniões para a tomada de decisão para o desenvolvimento de novos produtos são realizadas no *quarter*; em cada *quarter*, a empresa lança 5 campanhas e no ano, são lançadas 19 campanhas, pois no último *quarter* a empresa lança apenas 4 campanhas. Nas reuniões há interface com a área de P&D, para pesquisas-conceito do novo produto e testes de conceitos. O time regional consolida todas as informações para que o time global viabilize os conceitos. As reuniões são periódicas. As rotinas envolvidas e identificadas no processo decisório foram: identificação, desenvolvimento e seleção. Na fase de identificação, as oportunidades são reconhecidas e, posteriormente, desenvolvidas soluções *ready-made* ou *custom-made*, dependendo do cenário proposto. A fase final de seleção envolve a pré-seleção, para eliminar as soluções inviáveis anteriormente propostas, a avaliação da escolha e a autorização para a execução do planejamento já acordado e aprovado.

Dos processos de inovação em que o entrevistado esteve envolvido, cerca de 50% dos produtos chegam até o *gate implementation*, e desses 50% que passam por esse *gate*, 100% chegam até comercialização. **As etapas do funil são:** 1) *Charter Gate*: apresentar os conceitos para os países que terão o lançamento do produto; o time regional faz as atividades de custeio e as análises estratégicas; 2) *Gate Development*: desenvolvimento e realização dos testes; 3) *Gate Implementation*: custo final, margem e vendas. A etapa de ativação do produto inicia-se 1 ano antes do lançamento; nesta etapa, estão envolvidas as atividades de investimentos, incentivos e retorno. A empresa expande sua base de conhecimento e de informações, através de discussões com o público alvo e de pesquisa primária (Hábitos e Atitudes etc). Concentram o desenvolvimento (70%) em tecnologias existentes e em novas tecnologias. Durante os *Gates*, ocorrem todos os envios de informações. A base do conhecimento parte da Divisão Global ►

Divisão Regional ► Divisão Local, mas com as análises mercadológicas, os países fazem adaptação. No desenvolvimento de novos produtos, as metas e os objetivos se caracterizam nas etapas de geração de idéias e na avaliação de oportunidades; os novos produtos são vistos como parte da estratégia para a obtenção das metas e objetivos da empresa. A empresa busca diferenciação e vantagem competitiva, selecionando projetos que resultarão em produtos com qualidade superior ao dos concorrentes, mas também trabalha com produtos para a popularização do luxo, com um preço competitivo, e como existe abrangência da marca, em diversos países. O custo do desenvolvimento é rateado entre estes países, fazendo com que o preço final seja popular. No planejamento de um novo produto, a empresa consolida as suas necessidades e o seu compromisso com o mercado; a visão da empresa é que somente atendendo as necessidades do mercado em que atua, ela conseguirá atingir as necessidades corporativas. Na discussão inicial, a empresa define o produto; os próximos encontros serão para identificar as vantagens competitivas, esclarecer a funcionalidade e determinar a viabilidade do produto. Com a popularização do luxo, a empresa entrega um produto com uma ótima tecnologia para todos, viabilizando o lançamento. O desenvolvimento é feito com equilíbrio; isso significa que o funil e o processo funcionam bem, quando é viável para a empresa e para o mercado. Durante todo o processo (*Gates*), são feitas revisões, avaliando os custos, os preços de viabilidade e a implementação final. Durante as revisões, os principais problemas encontrados são os custos de produção versus preço e potencial de mercado; quanto o conceito cumpre com o esperado versus as exigências legais. As soluções encontradas foram reuniões periódicas para acompanhar o desenvolvimento de projetos e o envolvimento de níveis de gerência sênior, de diversas áreas, no andamento dos projetos, para transformar em oportunidades- um exemplo: quando a fórmula é melhor do que o prometido, a empresa muda de posicionamento e valor. As medições feitas para identificar se o projeto foi bem sucedido são: faturamento, participação de mercado, (se o produto está na mente dos consumidores) e a conquista dos objetivos. O aprendizado pós- projeto é passado pelas pessoas envolvidas; não existe um processo formal e, em média, uma inovação traz retorno financeiro para a empresa em até 1 ano.

4.2 Análise Individual da Galderma Brasil

Os gestores, inicialmente, estão preocupados com os objetivos da organização. Em geral, levam-se em consideração diferentes pontos de vista, mas a decisão final é tomada com base em informações disponíveis. Todos os envolvidos estão abertos a discussões, mas as decisões são tomadas em cima de informações comprovadas com análises. As táticas políticas utilizadas pelos gestores no processo de tomada de decisão foram: negociação e persuasão, coalizão e cooperação. Ex.: poder de barganha e o convencimento para a real necessidade de desenvolvimento de um projeto de inovação e inter-relação entre pessoas de diversos departamentos (marketing, vendas, P&D) para a análise de uma nova oportunidade de desenvolvimento de produto inovador. As decisões para o desenvolvimento de novos produtos são tomadas durante o funil de desenvolvimento, que ocorrem em reuniões cíclicas. O ciclo de inovação de produtos ocorre durante todo o trimestre. As rotinas envolvidas no processo decisório foram: identificação, desenvolvimento e seleção. Na fase de identificação, as oportunidades são reconhecidas e posteriormente desenvolvidas: *soluções ready-made* ou *custom-made*, dependendo do cenário proposto. A fase final de seleção envolve a pré-seleção, para eliminar as soluções inviáveis anteriormente propostas, a avaliação da escolha e a autorização para execução do planejamento já acordado e aprovado.

Dos processos de inovação em que o entrevistado esteve envolvido, cerca de 75% dos produtos chegam a comercialização, considerando cuidados pessoais. Etapas do Funil: Identificação da necessidade do consumidor / oportunidade de negócio, definição de conceito / posicionamento de produto dentro da estratégia de portfólio e da marca, desenvolvimento do mix de produto (formulação, embalagem, comunicação etc), validação do mix, implementação. A empresa expande sua base de conhecimentos e de informações, através de discussões com o público alvo e de pesquisa primária (Hábitos e Atitudes etc). Concentra o desenvolvimento em tecnologias já existentes e em novas tecnologias. No desenvolvimento de novos produtos, as metas e os objetivos se caracterizam nas etapas de geração de ideias e na avaliação de oportunidades; os novos produtos são vistos como parte da estratégia para a obtenção das metas e objetivos da empresa. A empresa busca diferenciação e vantagem competitiva, selecionando projetos que resultarão em produtos com qualidade superior à dos concorrentes. No planejamento do novo produto, a empresa consolida as suas necessidades e o compromisso com o mercado; a visão da empresa é que somente atendendo as necessidades do mercado em que atua, ela conseguirá atingir as necessidades corporativas. Na discussão inicial, a empresa define o produto; os próximos encontros serão para identificar as vantagens competitivas, esclarecer a funcionalidade e determinar a viabilidade do produto. Durante todo o processo, são feitas revisões quinzenais. Durante as revisões, o principal problema encontrado é a velocidade de desenvolvimento dos novos produtos. As soluções encontradas foram: reuniões periódicas para acompanhamento do desenvolvimento de projetos e envolvimento de níveis de gerência sênior, de diversas áreas, no andamento dos projetos. As medições feitas para identificar se o projeto foi bem sucedido são: faturamento, participação de mercado, lucratividade do produto, nível de canibalização (quanto o produto afeta outros produtos da companhia). O aprendizado pós- projeto é passado pelas pessoas envolvidas; não existe um processo formal e, em média, uma inovação traz retorno financeiro para a empresa entre 1 e 2 anos.

4.3 Análise Individual da Unilever Brasil

Na Unilever, a busca por informações, principalmente externas, é intensa, pois diariamente a empresa acompanha as mudanças do mercado e as necessidades dos consumidores. Como a influência do mercado é bastante significativa, em geral as decisões de desenvolvimento de novos produtos e o acompanhamento da concorrência externa são programadas, e bem-definidas, enfatizando as experiências anteriores de tomadas de decisões dos gestores. A abordagem mais importante na tomada de decisão de grandes projetos é a analítica. E todas as decisões referentes a projetos de lançamento de novos produtos são submetidos a análises quantitativas, sempre focando a maximização dos resultados. Os tomadores de decisões dão maior ênfase aos objetivos da organização, levando em consideração as diversas opiniões dos membros envolvidos na decisão, para encontrar a solução mais satisfatória. Quando surgem situações em que são necessárias tomadas de decisões, a empresa opta pela análise em grupo da questão ou problema. Em geral, as decisões são influenciadas pelo poder dos gestores em orientar as decisões do grupo, pois diferenças no nível hierárquico possuem habilidades individuais diferenciadas, que podem ser o motivo principal do uso da política de contingência, o gestor é capaz de determinar decisões, antes mesmo de uma análise criteriosa da situação. A empresa também leva em consideração as influências externas como um critério fundamental para suas tomadas de decisão. Primeiramente, a empresa analisa o mercado e reconhece oportunidades para o desenvolvimento de um novo produto; logo após esta etapa, há a realização de reuniões periódicas com a utilização de cronogramas para se avaliar se o projeto deve seguir adiante.

Observa-se ainda se é necessária alguma mudança ou se seria melhor optar por desenvolver outro produto; Na fase de pré-seleção da tomada de decisão, essas avaliações são baseadas na interface da área de pesquisa e desenvolvimento com áreas diretamente envolvidas, como marketing e finanças, com o objetivo de maximizar resultados, tanto financeiros como estratégicos.

Dos processos de inovação em que o entrevistado esteve envolvido, cerca de 90% dos produtos chegaram até a comercialização. As etapas do funil são: 1) *Boscard*: tomada de decisão, time global e regional; 2) *Charter Gate*: apresentar os conceitos para os países que terão o lançamento do produto, o time regional faz as atividades de custeio e análises estratégicas; 3) *Contract Sign*: o time local assina a ideia; 4) *Gate Development*: desenvolvimento e realização dos testes; 3) *Marketing Ready*: lançamento do projeto, 1 ano antes da comercialização. A empresa expande sua base de conhecimentos e de informações, através de discussões com o público-alvo e pesquisas primárias (Hábitos e Atitudes, etc). Concentram o desenvolvimento (70%) em tecnologias existentes e em novas tecnologias. Durante os *Gates*, ocorrem todos os envios de informações. Durante os *Gates*, ocorrem todos os envios de informações. A base do conhecimento parte da Divisão Global ► Divisão Regional ► Divisão Local, mas com as análises mercadológicas, e os países fazem a adaptação. No desenvolvimento de novos produtos, as metas e os objetivos se caracterizam nas etapas de geração de idéias e na avaliação de oportunidades; os novos produtos são vistos como parte da estratégia para a obtenção das metas e objetivos da empresa. A empresa busca diferenciação e vantagem competitiva, selecionando projetos que resultarão em produtos com qualidade superior à dos concorrentes. No planejamento do novo produto, a empresa consolida as suas necessidades e o compromisso com o mercado; a visão da empresa é que somente atendendo as necessidades do mercado em que atua, conseguirá atingir as necessidades corporativas. Na discussão inicial, a empresa define o produto, os próximos encontros serão para identificar as vantagens competitivas, esclarecer a funcionalidade e determinar a viabilidade do produto. O desenvolvimento é feito com equilíbrio, o que significa que o funil e o processo funcionam bem, quando o produto é viável para a empresa e para o mercado. Durante todo o processo, são feitas revisões, avaliando-se os custos, os preços de viabilidade e a implementação final. Durante as revisões, os principais problemas encontrados são os custos de produção versus preço e potencial de mercado, quanto o conceito cumpre com o esperado versus as exigências legais. As soluções encontradas foram: reuniões periódicas para acompanhamento do desenvolvimento de projetos e envolvimento de níveis de gerência sênior de diversas áreas, no andamento dos projetos, para transformar problemas em oportunidades. As medições feitas para identificar se o projeto foi bem sucedido são: faturamento e participação de mercado, se o produto está na mente dos consumidores e a conquista dos objetivos. O aprendizado pós-projeto é passado pelas pessoas envolvidas: não existe um processo formal e, em média, uma inovação traz retorno financeiro para a empresa, em 3 ou 4 meses.

4.4 Análise Cruzada

O resultado da análise cruzada é apresentado a seguir na forma de proposições tentativa, não definitivas, a serem testadas em trabalho posteriores. As evidências são apresentadas no Quadro 2.

Proposição 1: O dinamismo do mercado impulsiona a rápida tomada de decisão para o desenvolvimento de novos produtos

A análise dos dados coletados nas entrevistas individuais revelou que o dinamismo, a complexidade e o rápido desenvolvimento tecnológico da indústria de cuidados pessoais influenciam, diretamente, na velocidade das tomadas de decisão para o desenvolvimento de lançamentos, na indústria de cuidados pessoais. As três empresas estudadas apresentaram um planejamento estratégico estruturado, contemplando as rotinas de identificação, desenvolvimento e seleção, no processo de criação de novos produtos. O planejamento estratégico estruturado possibilita o estabelecimento de metas para expansão de mercado e sua rápida execução, focada principalmente no desenvolvimento de novos produtos. As rotinas e táticas políticas do planejamento estratégico de cada uma das empresas foram identificadas nas fases de avaliação de oportunidades de planejamento dos produtos.

Proposição 2: As táticas políticas utilizadas pelos tomadores de decisão, na indústria de cuidados pessoais, buscam atingir os objetivos da empresa.

O estabelecimento de metas para o desenvolvimento de produtos novos, nas empresas de cosmético analisadas, e a realização desses objetivos revelou-se prioritários em relação ao interesses individuais. As táticas políticas de persuasão, negociação, poder, conflito e cooperação foram identificadas em todos os casos analisados, justificando as atitudes dos gestores frente às necessidades da empresa. Conflitos individuais foram percebidos, nas situações em que houve divergências de valores e de interesses entre as áreas, porém o objetivo organizacional mostrou-se preponderante.

Proposição 3: As rotinas e táticas políticas utilizadas conferem vantagem competitiva, no desenvolvimento de novos produtos em empresas do segmento de cuidados pessoais.

A vantagem competitiva apresentada pelas empresas analisadas está relacionada às rotinas e táticas políticas do processo decisório estratégico.

A definição das atividades executadas em cada uma das rotinas do processo decisório estratégico, como por exemplo projeto, avaliação, diagnóstico e atutorização, aliada às táticas políticas que visam atingir os objetivos organizacionais, conferem maior agilidade ao processo de lançamento de novos produtos. Além da agilidade, esta união permite diagnosticar possíveis desvios de custos de produção previamente, possibilitando a revisão do posicionamento do produto na ocasião do lançamento ou de seu custo antes da divulgação oficial. Desta maneira, as empresas ágeis e com produtos de qualidade e bem posicionados apresentam grande vantagem competitiva em relação à seus concorrentes.

Quadro 1 – Evidências da análise individual dos casos

Construtos	Empresas Categorias	Avon	Galderma	Unilever
Processo Decisório	Racionalidade	“O investimento a ser destinado para cada país depende da análise de cada mercado especificamente.” “Cada mercado tem uma característica diferente, por este motivo não podemos utilizar uma estratégia genérica global.” “Para melhor entender os números e tendências do mercado, compramos pesquisas e relatórios de empresas especializadas neste tipo de estudo. Estes relatórios suportam nossas decisões porque qualificam e quantificam os dados.”	“A equipe da Galderma realiza suas pesquisas de mercado e analisa as informações.” “Procuramos basicamente entender as necessidades dos consumidores para adequá-las aos interesses dos acionistas.”	“O nosso mercado é bastante dinâmico... acompanhamos diariamente o comportamento e as necessidades dos nossos consumidores e a dinâmica dos principais concorrentes. “ “Normalmente baseamos nossas novas decisões de lançamento de produtos em experiências anteriores e análises quantitativas.” “A empresa visa sempre o lucro no lançamento de um novo produto no mercado.”
	Política	“O principal objetivo da equipe é atender às necessidades da organização.. gerar lucro.” “Quando temos boas notícias, bons resultados, o nosso papel de gestor está cumprido.” “ No processo decisório nos baseamos em informações reais e concretas, mas nunca deixamos de considerar as diversas opiniões.” “Para atingirmos os nossos objetivos precisamos negociar com fornecedores e mesmo internamente. Isto é bastante complicado e requer habilidade porque diversos interesses estão envolvidos neste processo.”	“Consideramos os interesses da empresa em detrimento dos individuais de cada área, pois o objetivo maior da empresa é a lucratividade e o aumento da participação no mercado.” “Muitas vezes é necessário convencer o nosso parceiro a aderir às nossas ideias.”	“Nosso grupo está envolvido em todas as nossas decisões.” “Precisamos sempre atender em primeiro lugar o objetivo da Unilever.”
	Rotinas	“As decisões são inicialmente do grupo regional e depois de consolidadas passam ao time global.” – fase de avaliação e autorização “Dividimos o ano em <i>quarters</i> .” – fase de projeto “As campanhas são divididas por <i>quarters</i> .” – fase de projeto “Nas reuniões periódicas com o time regional fazemos o levantamento de todas as oportunidades identificadas.”- fase de avaliação “É comum avaliarmos as decisões já tomadas anteriormente e compará-las aos novos cenários.” – fase de avaliação “O time sinaliza as melhores oportunidades para o lançamento dos produtos.” – fase de busca e diagnóstico	“Dividimos o ano em trimestres para lançar as campanhas de novos produtos.” – fase de projeto “Através dos dados das equipes internas identificamos as oportunidades do mercado.” – fase de busca e diagnóstico “Muitas vezes as oportunidades não podem ser desenvolvidas porque são inadequadas para o momento ou inviáveis.” – fase de avaliação “Ainda é necessária a aprovação para o desenvolvimento dos produtos.” – fase de aprovação	“Como a empresa analisa o mercado, a identificação das oportunidades fica mais fácil.” – fase de diagnóstico e avaliação “Nos reunimos para decidir pelo desenvolvimento ou não dos produtos .”- fase de avaliação “Em alguns casos as oportunidades não se convertem em novos produtos.” – fase de autorização “Outras áreas são envolvidas neste processo... p&d, marketing e finanças.” – fase de projeto

Quadro 1 (cont.) – Evidências da análise individual dos casos

Construtos	Empresas Categorias	Avon	Galderma	Unilever
Desenvolvimento de Novos Produtos	Características gerais e Etapas do Funil	“Pode-se dizer que cerca de 25% das sugestões de novos produtos são colocadas à venda.” “O produto é apresentado a todos.” – <i>Charter gate</i> “Existe uma equipe específica para dimensionar custos e formas de abordagem dos mercados.” – <i>Charter gate</i> “Convidamos alguns consumidores a participar da prévia avaliação dos produtos para testes.” – <i>Gate development</i>	“O lançamento do produto depende de <i>n</i> fatores...desde a identificação da oportunidade até a implementação do produto.” – <i>Charter gate</i> “Consideramos como o produto será lançado, a embalagem, o portfólio e a estratégia para a implementação.” – <i>Gate development e implementation</i>	“A Unilever foca em inovação e novos produtos sempre. Considero que 90% das idéias sejam aproveitadas e convertidas em produtos.” “Nosso time regional faz a análise dos custos e tudo o que mais envolve o lançamento de um novo produto depois do consenso com o time global.”- <i>Boscard e Charter gate</i> “O ciclo de testes só se inicia depois que o time regional dá o seu ok.” – <i>Contract sign</i>
	Avaliação e Previsão de Tecnologia	“Atualmente a informação é primordial para o crescimento de nosso negócio...nossas principais fontes são nossos clientes e pesquisas encomendadas.” “A busca pelo desenvolvimento de novos produtos é constante e para isso envolvemos cada vez mais novas tecnologias.” “Nossa matriz global concentra toda a informação.”	“A tecnologia dos produtos da Galderma ficam concentrados na matriz.” “Todo o desenvolvimento de tecnologia de produtos é interno.” “Cada produto demanda novas tecnologias.” “Novas tecnologias são incorporadas à todo o conhecimento que já temos na base.”	“A Unilever desenvolve os produtos e suas próprias tecnologias ma maior parte das etapas.” “Por se tratar de uma organização multinacional, toda a tecnologia se concentra na unidade global, mas as regionais também têm acesso.” “Nossos produtos são universais mas normalmente os adaptamos à cada região.”
	Metas e Objetivos	“A Avon lança produtos de ponta e preços acessíveis... é desta forma que é reconhecida no mercado.” “Os custos de desenvolvimento são altos, por isso visamos atingir um grande público para aumentar o volume das vendas.”	“O desenvolvimento e lançamento de novos produtos fazem parte da meta da empresa e também da estratégia de mercado.” “Os produtos da empresa apresentam qualidade bastante superior à concorrência e o preço de venda também é superior.” “Buscamos atingir as metas com o envolvimento de alta tecnologia em produtos diferenciados.”	“Quando a equipe se reúne para avaliar as idéias e oportunidades já ficam determinados os objetivos e metas a serem alcançadas com o desenvolvimento dos produtos.” “A inovação é elemento fundamental do nosso negócio e faz parte de nossa estratégia para aumentar o <i>market share</i> .” “Nossos produtos têm qualidade superior à dos concorrentes.”
	Plano	“A Avon compromete-se unicamente com os seus consumidores.” “Devemos entregar produtos de qualidade para satisfazer nossos clientes.” “As reuniões definem o produto a ser lançado, a forma de lançamento, a aceitação do mercado e a viabilidade de desenvolvimento.”	“O lançamento de um novo produto da Galderma se inicia com o alinhamento das necessidades da empresa e do mercado.” “Depois de definido o desenvolvimento de um produto, a empresa estuda o mercado e as vantagens competitivas que ele deve ter para alcançar ótimos níveis de vendas.”	“Planejamos de acordo com as necessidades identificadas no mercado e os objetivos da empresa.” “O desenvolvimento dos produtos segue etapas definidas desde a apresentação do conceito aos países até a finalização dos testes.”
	Execução	“Todos os projetos desenvolvidos são acompanhados por gestores experientes.” “O acompanhamento facilita a identificação de falhas nas análises iniciais e permite o reposicionamento do produto no mercado e no valor na ocasião do lançamento.”	“Revisar os processos é fundamental para o sucesso dos produtos em desenvolvimento.” “Costumamos acompanhar cada projeto 2 vezes por mês.” “Normalmente o andamento do projeto não estava de acordo com os prazos.. para minimizar os impactos as reuniões com os gestores mais experientes são fundamentais.”	“Muitas vezes nos deparamos com a seguinte situação: o preço inicialmente estipulado será ultrapassado devido aos custos de produção e recursos humanos envolvidos.” “Para tentar minimizar estas discrepâncias, existem profissionais responsáveis pelo acompanhamento dos projetos.” “Buscamos sempre atender os objetivos e metas estipulados no início do projeto.”
	Aprendizado Pós Projeto	“É muito importante mensurar a aceitação do produto no mercado após o seu lançamento e o seu retorno interno.” “Toda a equipe envolvida recebe um feed back de seu trabalho e do retorno do produto.” “Não existe nenhum procedimento formal para a divulgação dos resultados.” Esperamos o retorno em um período médio de 365 dias.”	“O <i>market share</i> e o retorno financeiro do produtos são nossos indicadores de aceitação do mercado.” “Esperamos um retorno em até 2 anos após o lançamento de um produto.” “Todos os envolvidos no projeto são informados do retorno de cada um dos novos produtos lançados no mercado.”	“Atingimos nosso objetivo sempre que identificamos que nosso produto ficou gravado na mente das pessoas.” “Quando somos lembrados consequentemente vendemos mais.” O retorno das vendas indica o sucesso de um projeto.” “O retorno é esperado em um período de até 4 meses pois logo na sequência um novo produto será lançado.”

Quadro 2 – Evidências sobre as proposições levantadas na pesquisa.

Empresas Proposições	Avon	Galderma	Unilever
Proposição 1	“O mercado de cuidados pessoais tem grandes concorrentes e essa concorrência é acirrada.” “Quanto mais ágil a tomada de decisão mais rápido é processo de desenvolvimento do produto.”	“O consumidor está cada vez mais exigente e esperançoso por novidades que atendam às suas necessidades.” “A grande oferta de produtos no mercado nos leva a <i>acelerar</i> no lançamento de um produto para não perder mercado.”	“O prazo de lançamento de produtos é muito pequeno.” “O tempo de retorno esperado é de 4 meses porque o mercado exige muito de nós.” “Logo nos demandam novidades.” “A estrutura organizacional não pode ser <i>engessada</i> para não perdermos negócios.”
Proposição 2	“Precisamos atingir as metas da empresa.” “Um cliente satisfeito traz lucratividade para a empresa.”	“Os gestores agem, acima de tudo, em prol dos objetivos da empresa.”	“Consideramos todas as opiniões, porém o importante é convergir ao objetivo principal de nossa organização.”
Proposição 3	“Buscamos sempre seguir planos pré-definidos para lançarmos produtos competitivos no mercado.” “Nossos processos tendem a ser ágeis para facilitar a entrada de novos produtos da nossa marca no mercado.”	“O acompanhamento do processo de desenvolvimento de produtos é essencial para que a qualidade e o prazo sejam alcançados.” “Produtos de qualidade nos dão maior participação no mercado e maior competitividade perante aos nossos principais concorrentes.”	“Como o nosso segmento é bastante concorrido, nossos processos tendem a ser simples para facilitar a aparição de novidades Unilever no mercado.”

5. CONCLUSÕES

A questão central desta pesquisa foi: **Como é o processo decisório estratégico de desenvolvimento de novos produtos, no setor de cuidados pessoais, no mercado brasileiro?** A partir da utilização da análise cruzada, verificou-se que o processo de desenvolvimento de novos produtos segue os princípios do modelo do processo decisório desenvolvido por Mintzberg, Raisinghani e Théoret (1976). As fases de identificação, desenvolvimento e seleção, baseadas nas rotinas do processo decisório, foram apresentadas nos três casos estudados, e evidenciaram o dinamismo do processo, pois uma rotina não necessita necessariamente estar concluída, para que uma nova rotina se inicie.

O desenvolvimento de novos produtos das empresas Avon, Galderma e Unilever seguiu o modelo de funil, proposto por Clark e Wheelwright. A comparação, entre o início e o final do processo de desenvolvimento de novos produtos, explicita a utilização das etapas do funil de desenvolvimento em sua totalidade. A seleção de idéias e processos, para posterior implementação de estratégias por parte dos gestores, com objetivo de transformá-las em produtos, exemplifica a teoria desenvolvida pelos autores responsáveis pela criação do conceito do funil de desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

ALLISON, G.; ZELIKOW, P. **Essence of Decision - Explaining the Cuban Missile Crisis**; Addison-Wesley, 1999.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL. PERFUMARIA E COSMÉTICOS. Disponível em: <http://www.abihpec.org.br>. Acesso em: 15/09/2009.

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BARRELLA, F. P.; BATAGLIA, W. O Processo Decisório para Aprendizagem via Parcerias Estratégicas no Setor Farmacêutico Brasileiro. In **XXXII Enanpad 2008**. Windsor Barra Hotel e Congressos, Rio de Janeiro, Brasil. 2008.
- BATAGLIA, W.; YU, A. S. O. A Sincronização da Tomada de Decisão Estratégica com o Planejamento Estratégico Formal. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, 9, 5, 2008.
- CLARK, Kim B., WHEELWRIGHT, Steven C. **Managing new product and process development: text and cases**. New York: Maxwell macmillan international.
- DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos**. Trad. Cid Knipel Moreira. 7. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- DOSI, Giovanni; TEECE, David J. **Technology, organization and competitiveness**. New York: Oxford University Press, 1998.
- EISENHARDT, Kathleen M.; ZBARACKI, Mark J. Strategic Decision Making. **Strategic Management Journal**, vol. 13, 1992.
- FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS. Disponível em: <http://www.finep.gov.br>. Acesso em: 15/09/2009.
- GLASER, B. & STRAUSS, A. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. London: Wiedenfeld and Nicholson, 1967.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003. 311 p. ISBN 8522433976
- MARCH, J.G.; SIMON, H. A. **Limites cognitivos da racionalidade**. In: A teoria das organizações. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1966.
- MINTZBERG H.; RAISINGHANI, D.; THÉORET, A. **The structure of “unstructure” decision process**. **Administrative Science Quarterly**, vol. 21, 1976.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations**. New York: Harper & Row, 1978.
- TAKAHASHI, S. **Gestão de Inovação de Produtos**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- UTTERBACK, James M., **Mastering the dynamics of innovation: how companies can seize opportunities in the face of technological change**. Boston: Harvard Business School Press, c1994 xxix, p.253.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.