

Processo de Inovação: Uma Abordagem Aberta no Desenvolvimento de um Novo Produto na Indústria da Beleza.

DANIELLA MACEDO VENANCIO

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
dani@fuzz.com.br

GABRIELA GONÇALVES SILVEIRA FIATES

Universidade Federal de Santa Catarina
gabriela.fiates@ufsc.br

ELOISE HELENA LIVRAMENTO DELLAGNELO

Universidade Federal de Santa Catarina
eloise@cse.ufsc.br

Gestão da Inovação: cooperação tecnológica e inovação aberta

Processo de Inovação: Uma Abordagem Aberta no Desenvolvimento de um Novo Produto na Indústria da Beleza.

RESUMO

Durante algum tempo, o processo de inovação nas organizações foi compreendido como sinônimo de inovação tecnológica que envolvia principalmente a ação do departamento de pesquisa e desenvolvimento de uma empresa. Entretanto, nas últimas décadas, como um meio de ampliar a capacidade de inovar, as organizações expandiram as ações de inovação para além delas e passaram a contar com distintas fontes para tal. Nesse contexto, esta pesquisa objetiva analisar o processo de inovação no desenvolvimento de um novo produto na indústria da beleza: o Color Id., desenvolvido pela empresa Wella Professionals – Procter&Gamble (P&G). Para isso, utiliza o estudo de caso qualitativo como metodologia. Dentre os principais resultados, aponta-se que o processo de inovação do Color Id. foi planejado e está alinhado com os objetivos da empresa; ele ocorreu de forma aberta, ou seja, incluiu a participação de pessoas externas à organização; e aconteceu de forma sinuosa, não sendo, portanto, um processo linear. Esses resultados corroboram as discussões a respeito das novas formas de inovação presentes no mercado e na bibliografia consultada.

Palavras-chave: processo de inovação; inovação aberta; indústria da beleza.

ABSTRACT

For some time, the innovation process in organizations was understood as synonymous with technological innovation which mainly involved the action of the research and development department of a company. However, in recent decades, as a means of increasing the capacity to innovate, organizations expanded innovation actions beyond them and come to rely on different sources to do so. In this context, this research aims to analyze the innovation process in the development of a new product in the beauty industry: the Color Id. developed by the company Wella Professionals - Procter&Gamble (P&G). For this, the research uses the qualitative case study as a methodology. Among the main results, intends that the Color Id innovation process was planned and is aligned with business objectives; it occurred in an open, in other words, included the participation of people outside the organization; and it happened to sinuous shape and is not so a linear process. These results corroborate the discussions about the new forms of innovation in the market and in the bibliography.

Keywords: innovation process; open innovation; the beauty industry.

1 INTRODUÇÃO

O meio ambiente está em constante mudança, portanto para manterem-se competitivas no mercado, as empresas costumam reagir por meio de inovações. Dentre estas o desenvolvimento de novos produtos é uma competência crucial, visto que eles possibilitam cativar e reter novas e antigas fatias mercadológicas.

Os lançamentos de novos produtos geralmente têm maior visibilidade em inovação. Porém, a inovação de processo também desempenha um papel estratégico importante, já que ela pode ser traduzida na capacidade de prestar serviços mais rápidos, mais baratos e de melhor qualidade, oferecendo, por isso, uma fonte de vantagem competitiva (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Para transformar uma ideia em um novo produto ou processo que possa ser implementado com êxito no mercado, é necessária a realização de um conjunto de ações, que costumam ser chamadas de método, ferramenta ou processo de inovação (GEISLER; CORAL, 2009). O processo de inovação pode ocorrer de maneira fechada ou aberta. Vista como um processo tradicional de inovação, a inovação fechada ocorre quando ela é criada e desenvolvida dentro da organização; esse tipo de processo teve destaque nas organizações até meados dos anos 90 (CHESBROUGH, 2003; CHESBROUGH, 2006; GRÖNLUND; SJÖDIN; FRISHAMMAR, 2010; CHESBROUGH, 2012; MARTÍNEZ-TORRES, 2013). A inovação aberta ocorre quando as empresas buscam inovações não só dentro de sua estrutura, mas também com fornecedores, clientes, parceiros, terceiros e comunidade em geral (CHESBROUGH, 2012). A prática do processo de inovação aberta é vista como o uso de entradas e saídas de intencionais conhecimento para acelerar a inovação interna e expandir os mercados para usos externos da inovação (CHESBROUGH; VANHAVERBEKE, 2006)

A fim de analisar o processo de inovação no desenvolvimento de um novo produto na indústria da beleza, foi escolhida uma unidade de análise, que é o estudo de caso do processo de desenvolvimento do produto Color Id., desenvolvido pela empresa Wella Profissionais, uma das marcas de propriedade do grupo Procter&Gamble (P&G). A escolha empírica justifica-se pela singularidade na forma como a Wella Profissionais interage com os diversos atores envolvidos no processo de busca de inovação. Os diferentes mecanismos promovidos pela interação e a diversidade dos atores com os quais a Wella se relaciona são reveladores para as teorias da inovação aberta. Ademais, o caso Color Id. apresenta a prática de um processo de inovação numa empresa conceituada – Wella Profissionais – P&G – em uma indústria em ascensão na economia brasileira, a indústria da beleza.

CONCEITOS DE INOVAÇÃO

O tema inovação está presente na humanidade desde seus tempos mais remotos. A descoberta do fogo e o desenvolvimento da escrita, da indústria gráfica e dos computadores podem ser citados como exemplos de modos de inovação inseridos em nosso dia a dia. No entanto, apesar de não ser uma temática nova, a necessidade de inovar ganha atualmente uma dimensão mundial. Hoje, inovação virou sinônimo de qualidade. Assim, organizações públicas e privadas passaram a dar ênfase à questão da inovação (JUNIOR et. al., 2008).

Afinal, o que é inovação? Na literatura, a inovação é compreendida como “um processo de fazer de uma oportunidade uma nova ideia e de colocá-la em uso da maneira mais ampla possível” (TIDD; BESSANI; PAVITT, 2008, p. 86). Inovar

significa ainda implementar uma nova ideia que tenha um impacto econômico positivo (SARKAR, 2008).

O economista Joseph Alois Schumpeter é considerado o precursor do conceito de inovação. Para Schumpeter (1982), inovar significa fazer novas combinações de meios produtivos que gerem desenvolvimento econômico. Segundo o autor, esse conceito pode ser representado por cinco características: i) introdução de um novo bem; ii) introdução de um novo método de produção; iii) abertura de um novo mercado; iv) conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados; v) criação de uma nova empresa.

Corroborando a perspectiva schumpeteriana, o manual de Oslo, que se apoia nos indicadores propostos pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), apresenta a seguinte definição de inovação:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (FINEP, 2006, p. 55).

O manual de Oslo divide a inovação em quatro dimensões: produto, processo, marketing e organização. A inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado. A inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. A inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto, na sua embalagem, no posicionamento do produto, na sua promoção ou fixação de preços. Por fim, uma inovação organizacional é a implementação de novos métodos nas práticas de negócios da empresa, na organização de seu local de trabalho ou nas suas relações externas (FINEP, 2006).

Quanto aos tipos de inovação, muitas definições podem ser encontradas na literatura específica. Garcia e Calantone (2002) analisaram vinte e um trabalhos e constataram 15 diferentes construções; entretanto, grande parte da literatura define a inovação em dois tipos: radical e incremental. A inovação incremental é entendida como a melhoria de um produto ou processo existente cujo desempenho tenha sido significativamente melhorado. A inovação radical trata de mudanças significativas, como, por exemplo, criar um serviço ou produto novo, ou abrir um novo nicho de mercado. A inovação incremental é a mais presente nas organizações, representando até 90% das inovações (GARCIA; CALANTONE, 2002; TIDD; BESSANI; PAVITT, 2008).

A bibliografia consultada apresenta também modelos e processos para a gestão da inovação, alguns deles serão apresentados a seguir.

PROCESSO DE INOVAÇÃO

Apresentar dificuldades e resistência aos processos de mudança parece ser uma característica inerente aos seres humanos, pois esses processos tendem a gerar desconfortos que, às vezes, estão relacionados ao medo do novo cenário. Como a inovação depende diretamente de mudanças, o medo do desconhecido pode dificultar o processo de inovação. Além disso, fatores como a busca pela eficiência e o foco em ganhar dinheiro e obter sucesso a curto prazo podem intimidar o comportamento inovador, uma vez que para inovar é necessário sair do piloto automático, pensar em novas possibilidades e ter a possibilidade de correr riscos (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; BESSANT; TIDD, 2009; BES; KOTLER, 2011).

A busca por inovação não é um evento isolado, mas sim uma atividade contínua composta de tarefas descontínuas, ou seja, é um processo (TIDD; BESSANT;

PAVITT, 2008; BESSANT; TIDD, 2009; BES; KOTLER, 2011). Um processo é um grupo de tarefas sequenciais ao longo do tempo, porém o processo de inovação nem sempre é sequencial e lógico, pelo contrário, não raras vezes se tem processos complexos e caóticos (FIATES; FIATES, 2008).

Os processos de inovação necessitam de um prazo final, entretanto as empresas inovadoras mantêm em andamento diversos processos de inovação simultaneamente (BES; KOTLER, 2011). Nesse sentido, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) adotam um modelo de processo de inovação que é dividido em três fases: i) a da procura, que analisa o cenário interno e externo em busca de sinais relevantes sobre ameaças e oportunidades para mudança; ii) a da seleção, em que se decide quais oportunidades de inovação devem ser levadas a diante; e iii) a da implementação, que é subdividida em quatro eventos: a aquisição de conhecimentos para possibilitar a inovação, a execução do projeto de inovação, o lançamento da inovação no mercado e a sustentabilidade de adoção do processo de inovação a longo prazo. A possibilidade de aprendizagem está presente durante todas as fases, assim as empresas tem a oportunidade de aprender durante o processo e, dessa forma, melhorar a maneira como o processo é gerido.

Por sua vez, o modelo proposto por Bessant e Tidd (2009) divide o processo de inovação em quatro estágios: i) geração de conceito: trata-se da identificação de oportunidades para novos produtos e serviços; ii) avaliação e seleção de projeto: refere-se à busca e escolha de projetos que satisfaçam a certos critérios; iii) desenvolvimento do produto: são os momentos de tradução de conceitos selecionados em produtos físicos; e iv) comercialização do produto: diz respeito aos testes, ao lançamento e marketing do novo produto.

Fazendo uma crítica aos modelos de processo de inovação baseados em fases, Bes e Kotler (2011) comparam esses modelos com esquemas de produção, em que uma ideia é introduzida numa extremidade e, com o tempo, sairá pela outra em forma de produtos ou serviços inovadores. Os autores usam uma máquina para fabricar salsichas como analogia para ironizar o modelo de fases.

Bes e Kotler (2011) propõem um modelo no qual os estágios de um processo de inovação devem ser resultados da interação entre os envolvidos nos processos de inovação. O modelo proposto por eles recebe o nome de A-F, seu ponto central está no fato de as “fases ou estágios de um processo de inovação não poderem ser predeterminados, mas devem emergir como resultado da interação de um conjunto de funções ou papéis desempenhados por certos indivíduos” (BES; KOTLER, 2011, p. 34).

De acordo com os autores, se uma empresa quiser inovar, ela deverá definir funções e atribuí-las a indivíduos específicos e, após estabelecer objetivos, prazos e recursos, deixá-los interagir livremente para criar os próprios processos. O Quadro 1 aponta as funções identificadas por eles.

Quadro 1: Funções

FUNÇÃO	DEFINIÇÃO
Ativadores Quem	Têm como função <i>iniciar</i> o processo de inovação, tirar a empresa da rotina de modo sistemático, mudar o que funciona hoje, mesmo quando não há necessidade dessa mudança. Alta administração, funcionários, fornecedores, distribuidores, clientes, investidores, universidades, comunidade científica, inventores, empresas de engenharia.
Buscadores	Coletam <i>informações</i> que auxiliam, esclarecem, inspiram e definem se uma nova ideia deve continuar a ser desenvolvida no processo de inovação.

Quem	Departamento de pesquisa de mercado, fornecedores de pesquisa de mercado, sociólogos, <i>marketing</i> , vendas, formadores de opinião, observadores, P&D, outros departamentos internos, outros fornecedores ou terceiros.
Criadores	Responsáveis por gerir <i>ideias</i> plausíveis que possam ser implementadas gerando valor ao consumidor.
Quem	Agência de publicidade, agência de criatividade, <i>marketing</i> , tipos criativos, P&D, clientes, fornecedores, funcionários com perfil criativo, outros fornecedores ou terceiros.
Desenvolvedores	Têm como tarefa transformar a ideia em <i>invenção</i> , ou seja, converter a ideia em algo que possa ser comercializado.
Quem	P&D, departamento de novos produtos, operações, manufatura, fornecedores externos, <i>marketing</i> , vendas, engenheiros especializados.
Executores	Cuidam de tudo relacionado à implementação e execução. Sua função é <i>implementar</i> , isto é, levar a inovação em desenvolvimento para a organização e o mercado.
Quem	Departamento de <i>marketing</i> e de vendas, nova divisão, nova empresa, alianças com terceiros.
Facilitadores	Aprovam os novos itens de despesa e o investimento necessário à medida que o processo de inovação avança. Evitam que o processo fique paralisado. Sua missão é a <i>instrumentação</i> do processo de inovação.
Quem	Alta administração, diretor financeiro, comitê de novos projetos, diretor de inovação, diretoria, acionistas, funcionários, equipe de inovação, gerência de nível médio. Agentes externos: especialistas, grupos interessados ou investidores.

Fonte: Bes e Kotler (2011).

No quadro acima, percebe-se que a inovação conta com o envolvimento de pessoas em diferentes campos de *expertise*, cada uma assumindo uma função. Cabe ressaltar que é possível haver uma composição multidisciplinar de funções; por vezes, dependendo do tamanho e da estrutura da empresa, é possível que uma única pessoa trabalhe em mais de uma função (BES; KOTLER, 2011).

Num primeiro momento, pode parecer que o modelo A-F envolve os mesmos estágios citados no processo de inovação linear, os quais, em geral, apresentam a seguinte sequência: objetivos – pesquisa – ideias – avaliação – desenvolvimento – lançamento. Porém, no modelo A-F as fases não são lineares, mas sim resultado da interação entre as diferentes funções, levando a uma flexibilidade natural do processo. Portanto, na concepção do modelo A-F, cada processo de inovação ocorre de uma maneira específica, não seguindo necessariamente a ordem: ativadores – buscadores – criadores – desenvolvedores – executores – facilitadores (BES; KOTLER, 2011).

Assim, o modelo A-F de Bes e Kotler (2011) reconhece também que o processo de ativação da inovação pode ocorrer dentro ou fora da empresa, por isso a inovação pode ser ativada tanto por funcionários como por parceiros externos, tais como fornecedores, distribuidores, clientes, investidores, universidades, comunidade científica, inventores, empresas de engenharia etc.

A seção a seguir trata da geração de ideias a partir de fontes externas à organização, conhecida como inovação aberta.

INOVAÇÃO ABERTA

Para compreender os princípios da inovação aberta, é relevante abordar aspectos da inovação fechada. Neste modelo, a criação, o desenvolvimento e o lançamento de novos produtos ocorrem dentro dos limites da organização. Essa abordagem de inovação foi dominante até o final do século XX. Após, como resultado de mudanças

ambientais – como aumento da competitividade, dificuldade de atrair e manter talentos e custos elevados – as empresas começaram a procurar novas formas de gerir o processo de inovação, resultando na prática da inovação aberta (GRÖNLUND; SJÖDIN; FRISHAMMAR, 2010).

O termo “inovação aberta” foi criado por Henry Chesbrough em 2003 no livro *Open Innovation – The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* (VAN DER MEER, 2007; GRÖNLUND; SJÖDIN; FRISHAMMAR, 2010; MARTÍNEZ-TORRES, 2013). De acordo com Chesbrough (2003; 2012), a inovação aberta trata-se de um novo paradigma, em que as estratégias de inovação devem ser definidas de uma forma mais criativa, reconhecendo outros potenciais de ideias e oportunidades. Nesse modelo de inovação, assume-se que as empresas podem e devem utilizar ideias externas, assim como as internas, para buscar a inovação (CHESBROUGH; VANHAVERBEKE; WEST, 2006).

Dentre as principais diferenças entre a inovação fechada e a aberta, afirma-se que no modelo de inovação fechada os projetos são lançados a partir da base científica e tecnológica da organização, onde os projetos são escolhidos para serem passados ao mercado. Por sua vez, na inovação aberta, os projetos podem entrar por diversos pontos internos e/ou externos à organização e sair também de várias maneiras; eles podem, por exemplo, ser lançados a partir de fontes de tecnologia internas ou externas, e a nova tecnologia pode entrar no processo em várias etapas (CHESBROUGH, 2012).

De acordo com Chesbrough (2012), existem dois tipos de inovação aberta: de dentro para fora e de fora para dentro. A inovação de fora para dentro, como o próprio nome diz, ocorre quando a organização busca mecanismos para inovar fora da organização; esse tipo de inovação tem recebido maior atenção tanto na prática organizacional quanto nos estudos acadêmicos. A inovação de dentro para fora ocorre quando as organizações permitem que suas ideias subutilizadas sejam incorporadas por outras organizações; Chesbrough (2012) enfatiza que a inovação de dentro para fora existe na teoria, mas que na prática esse tipo de inovação é incomum.

Existe uma crescente aceitação ao modelo de inovação aberta. Empresas como IBM, Intel, Philips, Unilever, Motorola, Cisco, Procter&Gamble buscam interações que transcendem fronteiras e exploram oportunidades, que, por vezes, só são vistas por pessoas que estão fora da organização (GIBSON; SHARZYNSKI, 2008). De maneira geral, essas empresas procuram, principalmente na fase inicial de desenvolvimento de um produto, ideias com fornecedores e clientes em feiras, congressos, universidades, institutos de pesquisa etc. (VAN DER MEER, 2007).

Chesbrough (2012) oferece uma perspectiva sobre o futuro da inovação aberta. Ele afirma que o interesse em pesquisas sobre esse tipo de inovação evoluiu desde 2003, pois não pôde encontrar nada a respeito do tema quando buscou esse assunto em bases acadêmicas naquele ano; já em 2012 foi possível encontrar milhares de artigos que exploram essa questão. Para o autor, a busca por compreensão dessa temática manifestada pelos estudos publicados é reflexo do aumento da utilização da inovação aberta no mercado mundial. Chesbrough (2012) aposta que no futuro a inovação aberta será ainda mais reconhecida, colaborativa e envolvente, com uma variedade maior de participantes.

METODOLOGIA

No que tange à metodologia aplicada, esta pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa e descritiva. A estratégia de pesquisa utilizada é o estudo de caso, que é apropriado

para responder questões sobre fenômenos de pouco controle, “que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real” (GODOY, 1995, p. 25).

De acordo com Stake (2000) nos estudos de caso é relevante que os pesquisadores retratem algo de original, em decorrência de um ou mais dos seguintes aspectos: 1) a natureza do caso; 2) o histórico do caso; 3) o contexto do caso; 4) os informantes pelos quais ele pode ser conhecido.

O estudo de caso em questão apresenta 3 dos 4 aspectos apontados por Stake (2000), são eles: a natureza do caso, o histórico do caso e o contexto do caso. Com relação à natureza do caso, busca-se analisar a prática da inovação aberta no desenvolvimento de um novo produto na indústria da beleza. No que tange ao histórico do caso, na seção de análise dos resultados, são apontadas as fases do processo de desenvolvimento do produto, desde sua ideia até sua implementação no mercado. Por fim, a próxima na seção revela o contexto no qual surge o Color Id.

Com relação à coleta dos dados, Godoy (1995) e Stake (2000) afirmam que no estudo de caso qualitativo busca-se a triangulação dos dados, ou seja, a utilização de múltiplas fontes de dados que ofereçam percepções variadas.

Esta pesquisa utilizou a coleta de dados primários e secundários. Inicialmente, foram coletados dados secundários sobre a inovação na indústria da beleza e foram realizados estudos sobre o processo de inovação aberta utilizado pela Procter&Gamble. Os dados primários foram coletados em duas etapas: na primeira, buscou-se informações sobre o Color Id. no site institucional da empresa e em materiais utilizados para a divulgação do produto no mercado; na segunda, foram realizadas entrevistas em profundidade com 3 pessoas envolvidas no projeto Color Id. Optou-se pelo sigilo em relação às características e funções dos entrevistados, porém informa-se que um dos entrevistados trabalha no setor de pesquisa e desenvolvimento, outro desempenha uma função estratégica e outro desempenha ações de educação.

A entrevista contou com o apoio de um questionário semiestruturado desenvolvido a partir das variáveis apontadas no Quadro 2.

Quadro 2: Dimensões e variáveis para análise

Dimensões de análise	Categorias de análise
Processo de inovação em produtos	Geração de conceito, avaliação e seleção do projeto, desenvolvimento do produto, implantação do produto no mercado.
Inovação aberta	Fontes externas de conhecimento – consumidores, fornecedores, concorrentes, institutos de ciência e tecnologia e universidade.

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

As entrevistas foram realizadas via Skype e tiveram duração média de uma hora e vinte minutos cada. Para efetuar a análise dos dados, as entrevistas foram transcritas, totalizando 35 páginas. Após, algumas das práticas sugeridas por Godoy (1995) para analisar os dados em uma pesquisa qualitativa foram utilizadas, como: i) os dados foram segmentados (conforme variáveis do Quadro 1); ii) utilizou-se como ferramenta intelectual a comparação de respostas dos entrevistados; e iii) ao final da análise construiu-se a Figura 1 para sintetizar o processo de inovação do Color Id.

Destaca-se que, após a análise, as conclusões foram apresentadas aos entrevistados com o intuito de verificar se estavam coerentes com a realidade vivenciada durante o processo de inovação do Color Id. Isso vai ao encontro do indicado por Yin (2001) no que diz respeito a adaptação e flexibilidade; para o autor, as situações levantadas num estudo de caso devem ser examinadas com cuidado, verificando-se a necessidade de alteração da análise.

Na seção a seguir, procurou-se descrever exhaustivamente os dados encontrados de forma que o leitor possa conhecer o processo de inovação do Color Id. e, com isso,

possa chegar as suas próprias conclusões a respeito do caso, bem como compará-lo com outros casos.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 O contexto

A indústria da beleza está em ascensão em parte do mundo (Associação brasileira da indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos - ABIHPEC, 2014). O cuidado com a beleza está presente na humanidade há milhares de anos. O primeiro uso documentado de um cosmético ocorreu por volta de 4000 a. C., no antigo Egito. Já a imposição de um padrão de beleza mais globalizado, especialmente no mundo ocidental, foi marcada pelo surgimento da televisão, por volta da década de 30 (TAYLOR *et al.*, 2014).

Recentemente outro meio de comunicação vem reforçando a importância da imagem pessoal, trata-se da *selfie*, que está presente em redes sociais como Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat e outras (TAYLOR *et al.*, 2014). Suspeita-se que o aumento da exposição da imagem pessoal nessas mídias favoreça a indústria da beleza, que busca aumentar seu portfólio introduzindo produtos cada vez mais diversificados para públicos de todos os gêneros, todas as idades e classes sociais (GLOBAL COSMETIC INDUSTRY, 2014).

Na indústria da beleza, destacam-se, em âmbito mundial, algumas empresas, dentre elas a Procter & Gamble (P&G), com sede em Cincinnati, Ohio nos Estados Unidos da América (TAYLOR *et al.*, 2014). A empresa emprega mais de 110 mil pessoas em quase 80 países. Um dos princípios da P&G publicados em seu *site* é “A inovação é a pedra angular do nosso sucesso”. Desde o ano de 2000, além buscar a inovação a partir dos recursos internos da organização, a P&G passou a focar em parcerias externas, que passaram a representar mais de 50% das novas tecnologias e dos produtos lançados pela empresa (P&G, 2011).

A P&G possui dezenas de marcas divididas entre beleza e barbear e cuidados com o lar. Na área da beleza, mais especificamente nos salões de beleza, a marca da P&G é a Wella, presente em seis marcas: Wella Professionals, Nioxim, Clairol Professional, SP, Sassoon Professional e Professional Sebastian.

Com relação à inserção de novos produtos no mercado da beleza, um dos últimos lançamentos feito pela Wella Professionals em 2013 foi o Color Id. Trata-se de um produto que tem a intenção de substituir as folhas de papel alumínio utilizadas como separadores entre diferentes nuances utilizadas para fazer mechas. A técnica de mechas com papel alumínio começou a ser utilizada nos salões de beleza em meados dos anos 1970. A partir do início da década de 1980, essa prática se popularizou. Desde então, algumas empresas buscaram desenvolver possibilidades diferentes para a separação das mechas, mas o papel alumínio continua a ser o instrumento mais utilizado nos salões (Folder de divulgação – dados primários como citar Ariele?).

A Wella Professionals buscou uma alternativa para tornar o processo de aplicação de mechas menos demorado para o cliente e mais eficiente para o cabeleireiro. Essa busca resultou na criação de um novo produto chamado Color Id., que já foi lançado no mercado Europeu em 2013 e nos próximos meses deverá ser lançado em todos os países nos quais a Wella Professionals atua (Folder de divulgação – dados secundários).

Apresentando o Color Id.

O depoimento do diretor criativo global da Wella Profissionais, Josh Wood (utilizado pela assessoria de imprensa da Wella na divulgação de Color Id.), faz as seguintes afirmações:

O Color.id é um projeto incrível, que uniu criatividade não só do mundo dos cabeleireiros, mas também de artistas, *designers*, cientistas e *trendsetters*. O que nós conquistamos juntos é realmente extraordinário e revoluciona a maneira como a coloração é aplicada nos salões.

No site da Wella Profissionais, é possível encontrar como definição do produto: “O Color Id. é uma tecnologia inovadora. É um líquido, que quando misturado a coloração, cria uma matriz única no interior da massa de cor, agindo como uma barreira flexível para separar e armazenar as mais diferentes tonalidades aplicadas nos cabelos.”

Buscando tendências

A partir da análise do conteúdo das entrevistas, percebe-se que dentro da Wella existem alguns departamentos que são responsáveis pela ativação e coordenação de inovações. No caso específico do Color Id., o departamento responsável é o Full Service Design, que desenha os serviços que antevem as necessidades do futuro em coloração. Para criar um novo produto, o Full Service Design conta com a colaboração do departamento de pesquisa e desenvolvimento, que é subdividido em quatro setores: o Consumer Market Knowledge, que busca constantemente as tendências de mercado; o External Hairdresser Network, que consiste em vários grupos de cabeleireiros (cada continente tem um grupo) que trabalham em parceria com a Wella, testando produtos e expondo suas necessidades e seus desejos; o Global Test Salon, um grupo menor de cabeleireiros que atua dentro da Wella, testando produtos e criando novas possibilidades de serviços; e, por fim, o laboratório químico, que é responsável pelos testes químicos e pela fabricação do produto.

No caso do processo do Color Id., de acordo com o entrevistado 2, o processo de ativação e busca deu-se da seguinte forma:

O departamento de Consumer Market Knowledge contrata empresas que trabalham para descobrir em qual direção vai o mercado e quais são as necessidades futuras dos consumidores. No caso do Color Id., se via a necessidade de criatividade, de personalização da cor, o cliente do futuro estará disposto a pagar um pouquinho mais por trabalhos exclusivos, diferenciados e personalizados, por outro lado, o cabeleireiro está cada vez mais aberto a realizar esses trabalhos mais personalizados e então parecia que precisava de uma ferramenta que pudesse auxiliá-lo nesse sentido.

As tendências encontradas pelo departamento Consumer Market Knowledge foram repassadas para o setor de Full Service Design, segundo o entrevistado 2,

após pesquisas de mercado, o P&D divulga as tendências encontradas para os departamentos de Full Service Design, que repassa ao External Hairdresser Network, que ficam atentos a oportunidades de encontrar inovações alinhadas com a necessidade do mercado. Além de repassar as informações, o P&D organiza eventos fora da Wella para buscar formas de inovar e cobrir as tendências apontadas nas pesquisas.

Os relatos acima corroboram com os achados de Bes e Kotler (2011), os autores afirmam que a busca por informação ocorre nos estágios iniciais, em geral essa fase antecede o processo de criação.

Como surgiu o Color Id.?

A ideia do Color Id. surgiu em 2008, num simpósio promovido pela Wella em Colônia, Alemanha. Foram convidados para esse encontro profissionais de diversas áreas (FOLDER DE DIVULGAÇÃO). De acordo como o entrevistado 3,

esses profissionais tiveram acesso aos produtos que a Wella tem disponível no mercado (tintas, descolorantes, água oxigenada, finalizadores – spray, mousse, ceras... – shampoos, condicionadores, máscaras...) e receberam a instrução de se expressar livremente, aplicá-los sem seguir instruções.

Segundo documento interno de divulgação do Color Id., a única determinação era “não há regras, esqueçam tudo e pensem fora dos padrões. Liberem-se e deixem-se levar. “ A Wella optou por esse formato de busca de inovação, pois acredita que ideias excêntricas podem levar a inovações que mudam o mundo. Uma faísca de imaginação pode acender toda a equipe (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Pode-se perceber que o Color Id. emergiu de um ambiente que envolveu pessoas com diferentes habilidades, indo ao encontro do suposto por Chesbrough (2012), de acordo com o autor a inovação aberta tende a ser cada vez colaborativa e abrangente, com uma variedade maior de participantes.

Da ideia ao desenvolvimento

A combinação encontrada no simpósio – de coloração mais finalizador – foi levada para o Global Test Salon. Segundo o entrevistado 2, “a Wella conta com três equipes de Global Test Salon, uma na Alemanha, outra em Singapura e outra no Estados Unidos da América. No caso Color Id., essas 3 equipes testaram e aprovaram a mistura criada no simpósio”.

Após ser testada pelo Global Test Salon, a combinação que gerou o Color Id. foi encaminhada para uma equipe de químicos que trabalha dentro da Wella. Nas palavras do entrevistado 1:

Nós temos um maquinário fantástico para analisar penteabilidade, analisar resistência, toxicologia e alergia. A ideia Color Id. surge no simpósio, mas isso vai levar algum tempo para lançar, porque não iremos lançar caso não tenha uma segurança muito grande. O produto precisa chegar nas mãos do cabeleireiro de forma segura.

Complementando, o entrevistado 2 afirma que o processo de desenvolvimento do produto é algo muito complexo. Em suas palavras:

Precisamos da aprovação de todos os princípios ativos, em todos os mercados, para poder lançar o Color Id., porque, por exemplo, temos princípios ativos que estão proibidos em alguns mercados. Como, por exemplo, no Brasil, temos a ANVISA, que regula os componentes permitidos em cosméticos. Em outros mercados tem outros reguladores, mas enfim, se não aprovam, não pode ser lançado. E aí, às vezes, temos ativos que são aprovados em alguns países e em outros não, e daí o laboratório precisa de muita pesquisa antes de fabricar um produto para ser lançado num mercado global.

Depois de estudar a fórmula do Color Id. e adaptá-la para o mercado mundial, amostras do produto são distribuídas para outro departamento de P&D, com sedes em vários pontos do mundo, o departamento do External Hairdresser Network, que, nas palavras do entrevistado 1:

é uma corrente de cabeleireiros que são formadores de opinião, críticos que automaticamente participam da evolução do nosso trabalho. Estudamos o mercado, as necessidades, as ações dos concorrentes. Criamos ferramentas, produtos, serviços. Este seria o objetivo maior: estar olhando com a visão do cabeleireiro para uma realidade do mercado e uma necessidade do produto. Para se ter uma ideia, o Brasil conta com a participação de 80 salões de beleza que recebem amostras às cegas (sem rótulo) e dão *feedbacks* sobre as mesmas para a Wella.

No caso Color Id., um fato foi apontado pela equipe de External Hairdresser Network, segundo o entrevistado 2, percebeu-se que em países com temperaturas mais baixas, ou quando o produto por algum motivo fosse exposto ao frio intenso, sua fórmula sofria alteração. Nas palavras do entrevistado 2: “mesmo se sabendo que não era um problema que afetaria muitos países, o Color Id. não foi lançado, foi adiado até que se substituiu esse princípio ativo que alteraria o produto caso fosse congelado.”

Em paralelo a essa fase pré-implementar, a equipe de *Marketing* trabalha no desenvolvimento do conceito do Color Id. Nas palavras do entrevistado 2: “depois que o Color Id. foi desenvolvido pelo departamento de P&D, a equipe do *Marketing* começa a desenvolver o conceito do produto, sua embalagem, nome, público alvo, a imagem que o produto deseja projetar no mercado.”

A partir da definição do conceito do Color Id., iniciou-se o processo de patente, conforme explica o entrevistado 1: “quando temos a certeza de que o produto é seguro, nós vamos patentear esse produto, ele faz parte do ativo da empresa, da propriedade da empresa. Temos o departamento legal que acompanhará todo o processo de patente.”

O Color Id. foi patenteado em setembro de 2012, na Alemanha; essa patente tem validade em toda a Europa. No início de 2013, os diversos países nos quais a Wella atua iniciaram o processo de patentes. No Brasil, o pedido do registro da marca Wella Professionals Color Id. foi solicitado em fevereiro de 2013 (INPI – processo n. 88042581)

Ferramentas para implementação do Color Id.

Enquanto o Color Id. estava sendo testado pelas equipes Global Test Salon e External Hairdresser Network, uma equipe multifuncional trabalhava em aspectos conceituais e comerciais do produto, tais como: *marketing*, educação, estratégias de mercado etc. Nas palavras do entrevistado 1: “é um time grande que trabalha dentro desse projeto, cada um dá sua contribuição, desde o momento que ele nasce até a sua ida para o mercado, é uma colmeia trabalhando em conjunto.”

Explicitando o trabalho da equipe multifuncional, o entrevistado 2 diz que:

existem Multifuncional Teams em diferentes departamentos. No caso do Color Id., esta equipe pertence ao departamento Full Service Design, trata-se de uma equipe formada por pessoas de áreas diferentes, *marketing*, *strategic planning*, *customer business development*, para pensar em como esse produto pode desenvolver o negócio do cabeleireiro.

Acrescentando, o entrevistado 3 afirma que

apesar do departamento de Full Service Design estar envolvido no processo de inovação do Color Id. desde o começo, o Multifuncional Team começa a pensar em ações de *marketing*, estratégias para colocar o produto no mercado, formato de vendas etc. somente depois de ter certeza de que o produto será lançado, ou seja, nós sabemos do projeto, mas começamos a trabalhar em questões estratégicas somente depois do produto aprovado pelos cabeleireiros do grupo External Hairdresser Network.

O entrevistado 2 afirma que

a equipe Multifuncional Team desenvolve uma ferramenta chamada Goal to Market Strategy, que cria estratégias para colocar o produto no mercado. Essas estratégias englobam a parte de educação, ou seja, como utilizar o produto, a parte de *marketing*, de plano de vendas, estratégias de lançamento enfim.

A equipe multifuncional do departamento de Full Service Design desenvolve um processo para a implementação do Color Id. no mundo. Nas palavras do entrevistado 2:

O Full Service Design trabalha em conjunto com a equipe multifuncional e desenvolve o processo de implementação do Color Id. Formamos então um modelo que implementação global, o qual chamamos de Tool Box, que é como uma caixa virtual onde estão todas as ferramentas que explicam exatamente como deve acontecer o lançamento e comercialização do produto, e aí dentro desse Tool Box estão as peças – informações sobre os princípios ativos, a parte de *marketing*, *merchandising*, educação, como será feito o treinamento, modelo para todos os cursos, seminários para como usar o Color Id. e muito mais.

Complementando, o entrevistado 1 diz:

claro que, dependendo do país, o material do Tool Box pode ser alterado para atender às necessidades locais. Por exemplo, eles (*marketing*) às vezes dão opções para você adequar. Por exemplo, na Ásia, utilizar uma modelo mais asiática; aqui na América Latina, as loiras são mais interessantes, então, tem uma certa flexibilidade. Mas, você tem que seguir o padrão internacional.

Ainda com relação ao Tool Box, o entrevistado 3 diz que “no caso do Color Id., por se tratar de um produto que a empresa considera muito importante, o Tool Box precisa ser seguido com mais atenção.”

Ressaltando a importância do lançamento do Color Id. para a Wella, o entrevistado 3 afirma que: “O investimento que a Wella está fazendo para o lançamento do Color Id. no Brasil é um dos maiores dos últimos anos.”

Pré-lançamento do Color Id. e as expectativas

Antes de o Color Id. ser lançado no mercado, existem alguns pré-lançamentos que ocorrem em feiras, eventos, simpósios. Citando o entrevistado 1 “Uma vez que já está criado o produto, se organizam novos simpósios de pré-lançamentos para definir, por exemplo, o *design* da embalagem. Apresentam o produto, testam o produto, aí testam a etiqueta, e perguntam: vocês gostam mais dessa etiqueta ou desta?” Em adição, o entrevistado 2 afirma que:

depois de vários pré-lançamentos, levando em consideração as observações coletadas nos pré-lançamentos, o departamento de Full Service Design, em conjunto com a equipe Multifuncional Team, atualizam o Tool Box e o enviam para todas as unidades da Wella no mundo.

De acordo com o entrevistado 3: “os países recebem o Tool Box com vários meses de antecedência do lançamento.” Segundo o entrevistado 1, o Color Id. foi lançado primeiramente na Alemanha, nos Estados Unidos da América, na Itália e na Inglaterra. Nas palavras dele:

Primeiro o produto é lançado em grandes mercados. Além de tudo, o lançamento serve como um aprendizado, por exemplo, às vezes, lançamos um produto e na hora da venda percebemos que o cliente final não está compreendendo a proposta, neste caso, muda-se algumas estratégias de *marketing* ou de educação e fazemos o lançamento em outros países já com essas novas informações... muitas mudanças estratégicas ocorrem durante o lançamento do produto. Usamos a estratégia de lançar aos poucos para termos a chance de reagir a possíveis erros.

No que tange às expectativas do Color Id., nas palavras do entrevistado 1:

A expectativa é que o produto seja um sucesso. E lá na Europa ele já é muito comentado, porque ele é um produto que inova, e inova visivelmente, porque quando você mistura as duas cores sem a utilização do papel alumínio, você pensa: ‘Nossa! Isso é algo mágico!’.

No mesmo sentido, o entrevistado 2 diz:

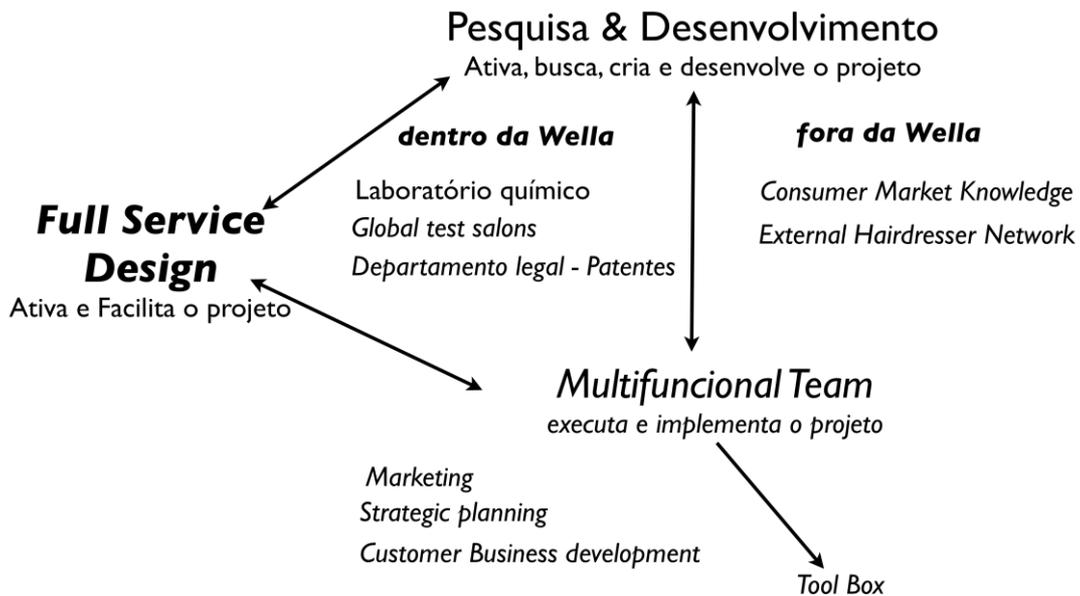
a expectativa de Wella é muito grande, porque ela é a número 1 em fazer isso. E a empresa que faz pela primeira vez acaba ganhando maior credibilidade com os clientes, nós fizemos isso com o tonalizante Color Touch, por exemplo. Color Touch é o produto de coloração que é o número 1 do mercado, porque ele veio primeiro. Assim é com o Bombril, é com a Gillette.

Na fala do entrevistado 2 é possível identificar a expectativa com relação a vantagem competitiva obtida a partir da inovação Color Id. Na literatura diversos autores afirmam que produtos novos aumentam as chances de capturar e reter novas fatias do mercado (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; BESSANT; TIDD, 2009; BES; KOTLER, 2011; CHESBROUGH, 2012).

Características do processo de inovação do Color Id.

A partir dos dados coletados nas fontes primárias e secundárias, pode-se formar a Figura 1, que apresenta os envolvidos no processo de inovação do Color Id.

Figura 1: Envolvidos no processo de inovação do Color Id.



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

A partir da Figura 1, é possível identificar o modelo A-F de Bes e Kotler (2011) no processo de inovação do Color Id. Pode-se perceber, a partir da análise de dados, que a iniciativa e coordenação do projeto pertence à equipe de Full Service Design (ativadora e facilitadora), que lança para o departamento de P&D o desafio da busca por novas formas de aplicação de produtos. Por sua vez, o departamento de P&D (ativadores, buscadores, criadores e desenvolvedores) busca tendências e novas possibilidades tecnológicas. A equipe multifuncional, formada por pessoas com diferentes habilidades (executores e implementadores), é responsável por implementar o Color Id. no mercado. O departamento de Full Service Design facilita o processo de inovação do Color Id., acompanhando e coordenando todos os passos do projeto.

Apesar de a equipe de P&D ser responsável pela criação do Color Id., a ideia do produto emergiu num simpósio organizado por esse departamento, em que a Wella contou com a participação de pessoas externas à organização. Dessa forma, fica

evidente que a ideia do Color Id. foi concebida de maneira aberta, ou seja, fora da organização. Assim, nesse caso, a Wella agiu conforme explicita a teoria de inovação aberta de Chesbrough (2003; 2006; 2012), contando, principalmente na fase de criação e desenvolvimento do produto, com a participação de pessoas de fora da organização: os participantes do simpósio e o grupo External Hairdresser Network, que testou e avaliou o produto.

Percebe-se que o processo de inovação do Color Id. foi planejado. Apesar de a ideia do produto ter nascido de forma espontânea (no simpósio), ela estava alinhada com os objetivos traçados pela organização, que são: a busca por ferramentas que auxiliem a criatividade do cabeleireiro e promovam uma maior eficiência no processo de aplicação de coloração para os cabelos. O planejamento é apontado como um elemento importante no sistema de inovação, pois ele: permite alinhar as iniciativas com a estratégia empresarial, determina o uso dos recursos financeiros de maneira eficiente e alimenta o fluxo do processo de inovação de forma ordenada (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; BESSANT; TIDD, 2009; GEISLER; CORAL, 2009; BES; KOTLER, 2011).

Com relação ao tipo de inovação, o Color Id. trata-se de uma inovação em produto e processo. Para a Wella, houve a inserção de um novo produto em seu portfólio, e para os salões de beleza, o Color Id. gera uma inovação de processo, uma vez que possibilitará novas formas de aplicação de mechas. Dessa forma, o Color Id. é considerado uma inovação tanto para a indústria como para o setor de serviços.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de caso teve como objetivo analisar o processo de inovação no desenvolvimento de um novo produto na indústria da beleza. A partir da análise dos dados recolhidos, ficou evidente que o processo de criação, desenvolvimento e lançamento do Color Id. foi planejado; entretanto, ele passou por diversas transformações do começo ao fim, não se tratando de um método linear, mas repleto de idas e vindas a diversos departamentos. Percebemos que, apesar de haver um planejamento, as fases do processo de inovação do Color Id. não foram pré-determinadas, mas emergiram da interação entre as diversas funções existentes na Wella.

Inferimos que o processo de inovação do Color Id. trata-se de um caso de inovação aberta, uma vez que, durante boa parte do processo, a Wella contou não só com a participação de seus funcionários, mas também com a participação de pessoas externas à organização. A participação dessas pessoas deu-se de duas formas: composta por pessoas sem nenhuma ligação com a Wella e por um grupo constituído por clientes Wella que trabalham em salões de beleza em diversos pontos do mundo, os External Hairdresser Network.

A participação de pessoas externas à organização ocorreu em diversas fases do processo: no momento da pesquisa de mercado, em que o departamento de Consumer Market Knowledge analisou as novas tendências; no simpósio, durante o qual surgiu a ideia do Color Id.; no decorrer da avaliação da eficácia do produto, testada pelo External Hairdress Network; e no lançamento do Color Id., quando a Wella obteve *feedback* dos cabeleireiros e modificou algumas estratégias para a implementação do produto em outros mercados.

Como principal limitação deste estudo de caso, aponta-se o fato de que algumas características do processo de inovação são tratadas de forma sigilosa pela empresa, não sendo possível, por isso, ter acesso a informações necessárias para a compreensão

do fenômeno. No entanto, isso é compreensível, por se tratar de uma inovação em produto ainda sem correspondência com outras marcas, o que se configura como uma vantagem competitiva para a organização.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS (ABIPECH). **III Caderno de tendências 2014 - 2015**. Disponível em: <http://www.abihpec.org.br/ABIPECH_Livro-de-Tendencias.pdf> Acesso em: 16 jul. 2014.

BES, F. T.; KOTLER, P. A **Bíblia da Inovação** – Princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações. São Paulo, Leya, 2011.

CHESBROUGH, H. **Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology**. Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 2003.

CHESBROUGH, H. Why companies should have open business models. **MIT Sloan management review**, v. 48, n. 2, 2012.

CHESBROUGH, H.; VANHAVERBEKE, W; WEST, J. **Open Innovation: Researching a New Paradigm**. Oxford: Oxford University Press, 2006.

CORAL, E.; GEISLER, L. Organização para a inovação. In: CORAL, E.; OGLIARI, A.; ABREU, A. F. **Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 45-82.

FIATES, G.G.S; FIATES J.E.A. A inovação como Estratégia em Ambientes Turbulentos. In: ANGELONI, M.T.; MUSSI, C.C. (Org) **Estratégias: Formulação, Implementação e Avaliação, o Desafio das Organizações Contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2008.

FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS (FINEP). **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 2006. Tradução oficial realizada pela FINEP/ Brasil, baseada na versão original da OECD (2005). Disponível em: <<http://download.finep.gov.br/imprensa/oslo2.pdf>> Acesso em: 2 de jul. 2014.

FLYVBJERG, B. Five Misunderstanding about case study research. In: SEALE, C. *et al.* (Ed.) **Qualitative research practice**. London: Sage, 2004, p. 420-434.

GARCIA, R.; CALANTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **Journal of product innovation management**, v. 19, n. 2, p. 110-132, 2002.

GIBSON, R.; SKARZYNSKI, P. **Inovação: prioridade nº 1: o caminho para a transformação nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GLOBAL COSMETIC INDUSTRY. Issue 5, vol. 182, p. 14, Jun. 2014.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; MELO, R. B.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

GRÖNLUND, J.; SJÖDIN, D. R.; FRISHAMMAR J. Open innovation and the stage-gate process: a revised model for new product development. **California Management Review** v. 52, n. 3 p. 106-131, 2010.

HOUAISS, A. **Dicionário Houaiss eletrônico, versão 3.0**. Rio de Janeiro: Instituto Antônio Houaiss e Editora Objetiva Ltda, 2009.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL (INPI). **Busca de Patentes**. 2013. Disponível em: <http://www.inpi.gov.br/portal/artigo/busca_patentes> Acesso em: 9 ago. 2014.

MARTINEZ-TORRES, R. Análisis de las comunidades de innovación abierta desde la perspectiva del Análisis de Redes Sociales. **Intangible Capital** v. 9, n. 1, p. 46-64, 2013. Disponível em: <<http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/viewFile/352/301>> Acesso em: 9 ago. 2014.

MONTANHA JÚNIOR, I. R. *et al.* Importância, definições e modelos de inovação. In: CORAL, E.; OGLIARI, A.; ABREU, A. F. **Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 1-13.

PROCTER AND GAMBLE COMPANY (2011). **Notable Corporate Chronologies**. Online Edition. Gale. Retrieved September 5, 2011, from Business and Company Resource Center.

SARKAR, S. **O empreendedor inovador: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008, 265 p.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: SAGE, 2000.

TAYLOR, M. L. *et al.* The twenty-first's second decade-whither the beauty industry? **Society For Case Research**, Kearney, p. 6-52, 2014

TIDD, J.; BESSANT, J. **Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change**. Fourth ed., Chichester: John Wiley and Sons, 2009.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. Ed. Bookman, Porto Alegre, 2008.

VAN DER MEER, H. Open innovation – the dutch treat: challenges in thinking in business models. **Creativity and Innovation Management**, v. 16, n. 2, p. 192-202, 2007.

WATTS, M. They have tied me to a Stake: reflections on the art of case study research. **Qualitative Inquiry**, v. 13, n. 2, p. 204-217, 2007.

WELLA (Brasil). Página oficial online. Disponível em: <<http://w.wella.com/pt-BR/home.aspx>> Acesso em: 10 jul. 2014.

INPI. Instituto Nacional de Propriedade Intelectual <<https://gru.inpi.gov.br/pPI/servlet/MarcasServletController?action=detail&codProcesso=2828661>> Acesso em: 22 jul. 2014.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.