

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

BEATRIZ ISA BONGANHI FEFERMAN

**ANÁLISE DA CAPACITAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS PARA
A INOVAÇÃO DE UMA EMPRESA DO SETOR COSMÉTICO**

CURITIBA

2016

BEATRIZ ISA BONGANHI FEFERMAN

**ANÁLISE DA CAPACITAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS PARA
A INOVAÇÃO DE UMA EMPRESA DO SETOR COSMÉTICO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel, no Curso de Graduação em Ciências Econômicas, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Prof. Walter Tadahiro Shima

CURITIBA

2016

TERMO DE APROVAÇÃO

BEATRIZ ISA BONGANHI FEFERMAN

ANÁLISE DA CAPACITAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS PARA A INOVAÇÃO DE UMA EMPRESA DO SETOR COSMÉTICO.

Monografia apresentada como requisito parcial à
para obtenção do grau de Bacharel no Curso de
Ciências Econômicas, Setor de Ciências aplicadas,
da Universidade Federal do Paraná.

Banca:

Prof. Walter Tadahiro Shima
Orientador - Departamento de Economia, UFPR

Profa. Carolina Bagattoli
Departamento de Economia, UFPR

Emerson Leonardo Schmidt Iaskio
Mestre em Economia pelo Programa de Pós-graduação em
Desenvolvimento Econômico, UFPR e Doutorando do Programa de
Pós-graduação em Políticas Públicas, UFPR

Cidade, de de 2016.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus familiares e amigos que foram fundamentais durante o processo de criação desse projeto, principalmente ao Consultor Israel Henrique Stokfisz Feferman pelos conhecimentos transmitidos.

Obrigada ao professor orientador Walter Tadahiro Shima por todo o apoio e atenção durante a elaboração do projeto.

RESUMO

A inovação é um processo fundamental para a competitividade das empresas, ela pode se dar de diferentes formas e resultar em impactos distintos nos diferentes setores e ambientes empresariais em que está presente. Entretanto, esse processo depende de um elevado grau de conhecimento, habilidades e competências necessárias para que a empresa realize mudanças proveitosas, no cenário competitivo em que atua. O processo de inovação pode ter diferentes origens: internas e externas a empresa. A consultoria fornece informações às firmas contratantes e, através da transferência de conhecimento, se torna uma parceira para a realização de projetos inovadores. Portanto uma empresa de consultoria é uma fonte externa de inovação. Dessa forma, nesse trabalho foi analisado um caso em que uma empresa atuante no ramo cosmético busca uma consultoria, especializada nesse setor, para capacitação e transferência de conhecimento necessário para o desenvolvimento de novos produtos, resultando em um aumento de portfólio. Assim a empresa, que não dispunha anteriormente o conhecimento para o processo de desenvolvimento de novos produtos, é capacitada adquirindo as habilidades e técnicas que serão relevantes para esse processo.

Palavras-chave: Inovação. Consultoria. Setor cosmético.

ABSTRACT

Innovation is a fundamental process for the competitiveness of companies, it can take different forms and result in different impacts in the sectors and business environments in which it is present. However, this process depends on a high degree of knowledge, skills and competencies necessary for the company to make changes in the competitive environment in which it operates. The innovation process can have different origins: internal and external to the company. The consultancy provides information to the contracting firms and, through the transfer of knowledge, becomes a partner for the realization of innovative projects. Therefore a consulting firm is an external source of innovation. Thus, in this work, a case was analyzed in which a company active in the cosmetic industry seeks a consultancy, specialized in this sector, for training and transfer of knowledge necessary for the development of new products, resulting in a portfolio increase. The company, which did not previously have the knowledge for the process of developing new products, is able to acquire the skills and techniques that will be relevant to this process.

Key-words: Innovation. Consulting. Cosmetic company.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – ETAPAS DO MODELO ESTRUTURA, CONDUTA E DESEMPENHO.	12
QUADRO 2 – ETAPAS DO PROCESSO DE INOVAÇÃO	14
QUADRO 3 – FONTES DE TECNOLOGIA.....	19
QUADRO 4 – TIPOS DE APRENDIZADO	20
QUADRO 5 – TIPOS DE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS.....	21
QUADRO 6 – COMPONENTES DOS PRODUTOS COSMÉTICOS	25
QUADRO 7 – RESULTADOS ENCONTRADOS.....	33

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICO 1 – PARTICIPAÇÃO DO SETOR NO PIB	24
FLUXOGRAMA 1 – DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS COSMÉTICOS	27
FLUXOGRAMA 2 – ETAPAS RELEVANTES PARA O PROJETO.....	27
MAPA 1 – NÚMERO DE EMPRESAS EM CADA ESTADO.....	31

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 DEFINIÇÃO DO MODELO ESTRUTURA CONDUTA E DESEMPENHO ..	11
2.2 O MOTIVO DA INOVAÇÃO	13
2.3.ETAPAS DA GESTÃO DA INOVAÇÃO	15
2.3.1. Geração de novas ideias.....	15
2.3.2 Seleção das melhores ideias.....	15
2.3.3 Implementação da nova ideia.....	16
2.4. TIPOS DE INOVAÇÃO	16
2.4.1 Inovações incrementais.....	17
2.4.2 Inovações radicais.....	17
2.4.3 Inovações nos sistemas tecnológicos	18
2.4.4 Novo sistema tecnológico e novo paradigma técnico econômico	18
2.5. FONTES DE INOVAÇÃO	18
2.5.1 Conhecimento tácito.....	19
2.5.1 Aprendizado Cumulativo	20
2.6. ESTRATÉGIA COMPETITIVA	20
3. ESTUDO DE CASO DE UM PROJETO DE CONSULTORIA EM UMA EMPRESA COSMÉTICA	23
4. ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE CONSULTORIA	31
5. CONCLUSÃO	34

1. INTRODUÇÃO

A inovação é cada vez mais rotina nas empresas em diversos setores da economia. Entretanto, o processo de inovação deve ser coordenado e gerido de forma clara, evidenciando os objetivos finais de cada mudança, para que, assim, a empresa alcance os resultados pretendidos. Um projeto de inovação contém muitos elementos de análise organizacional. Estes, por sua vez, devem ser observados com a finalidade de entender o posicionamento que a firma em questão está desejando alcançar. Soma-se a isso a estratégia pretendida pelo empresário, que pode vir a alterar o processo produtivo de determinados setores de acordo com o grau de inovação realizado.

Dessa forma, a inovação está presente na maioria dos setores industriais, mas, em alguns, como o cosmético, é mais difícil para os clientes perceberem onde a diferenciação de fato ocorreu. Por se tratar de produtos que apresentam uma única fase homogênea, representa um caso atípico no que se diz respeito à inovação. Isso ocorre, pois a inovação em partes do produto não é completamente clara para os clientes, quando dificilmente tem-se o conhecimento específico de como é realizado o desenvolvimento. Entretanto, o que o consumidor percebe é a apenas a sensação de experimentar um produto diferente, sem a noção exata de onde a inovação de fato ocorreu. Caracterizando, assim, um caso particular de diferenciação de produtos, torna-se uma questão relevante a ser analisada no que se diz respeito as possibilidades de inovação em cosméticos.

Esse trabalho tem como objetivo geral a partir da análise organizacional a respeito da inovação, observar como ocorre a diferenciação no desenvolvimento de produtos cosméticos, por meio do estudo de caso de transferência de conhecimentos tácitos e competências necessárias para capacitar uma empresa contratante de uma consultoria especializada.

A preocupação fundamental que tange o trabalho está relacionada a conhecimentos na área de economia e tecnologia que servirão como base para a análise organizacional. Portanto, os objetivos específicos do trabalho dizem respeito a:

- Análise e identificação de conceitos da área de gestão da inovação para a transferência de conhecimento realizada entre as duas empresas;

- Proporcionar o entendimento de como ocorre à diferenciação e produção de produtos cosméticos;
- Apresentar os resultados da aplicação dos conceitos estudados em relação ao estudo de caso analisado.

Ressaltando que as empresas na qual a análise presente no trabalho foi realizada possuem termos de confidencialidade, dessa forma seus nomes e características que às identificam não foram mencionadas, respeitando essa ressalva.

Cada vez mais é possível observar um cenário competitivo dinâmico, em que a manutenção das empresas depende da realização de mudanças. O desenvolvimento de novos produtos capacitando a empresa contratante de uma consultoria especializada, exemplifica um caso de inovação com conceitos de gestão empresarial e tomada de decisão por parte de duas firmas distintas, em que uma contribui para a capacitação e para o alcance da estratégia empresarial da outra.

A metodologia que será utilizada nesse trabalho é a qualitativa uma vez que há um grau de subjetividade entre o objeto de estudo (inovação) e o cenário empresarial em que se encontra, sendo assim a análise e a interpretação dos resultados virão de um processo descritivo (STAKE, 2011).

Além disso, o método de pesquisa que fundamentará o trabalho será o estudo de caso, pois será feita a análise do processo de inovação através de um projeto realizado pela empresa de consultoria especializada no ramo cosmético em uma empresa contratante que busca capacitação técnica para o desenvolvimento de novos produtos (YIN, 2010).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DEFINIÇÃO DO MODELO ESTRUTURA CONDUTA E DESEMPENHO

O modelo estrutura, conduta e desempenho é responsável por compor etapas para a análise do mercado competitivo em questão, para fundamentar a ação que deve ser tomada pela empresa e determinar o resultado que será obtido. Na etapa estrutura, é importante observar as condições básicas do mercado,

informações relevantes para que se possam identificar as características do mercado competitivo importantes para o processo de tomada de decisão realizado pelas empresas. Já a etapa conduta representa as ações que devem ser tomadas por parte da empresa para que, após analisadas as características do mercado, atinjam o objetivo principal. O desempenho refere-se ao resultado alcançado que advém da conduta tomada (POSSAS, 1985).

Dessa forma, o modelo estrutura, conduta e desempenho representa um ciclo. Isso ocorre, pois após a análise do mercado competitivo na etapa estrutura, e ainda após a conduta tomada atingindo um desempenho específico, a empresa pode alterar as condições básicas do mercado competitivo em que está inserida. Pode-se ratificar esta premissa mudando o grau de participação da empresa no mercado em questão, o que gera variações na análise de estrutura e de conduta que deve ser tomada, para que atinja o novo objetivo desejado (POSSAS, 1985).

A análise de uma estrutura de mercado, dentro do modelo estrutura conduta e desempenho, é realizada com base em características estratégicas das organizações. Os atributos que devem ser analisados para a realização desse modelo devem exercer uma influência estratégica a respeito das relações entre estrutura e desempenho econômico das indústrias de um determinado setor. O quadro 1, abaixo representa as informações relevantes em cada etapa do modelo, as quais devem ser analisadas para que se tenha uma estratégia empresarial com sucesso (POSSAS, 1985).

QUADRO 1 – ETAPAS DO MODELO ESTRUTURA, CONDUTA E DESEMPENHO.

Etapas do modelo	Informações relevantes
Estrutura	Para a análise da estrutura do mercado competitivo é necessário o levantamento de informações que sejam relevantes para o determinado setor, como: número de vendedores; número de compradores; grau de diferenciação do produto; barreiras à entrada; estrutura de custos; grau de verticalização e grau de diferenciação.

Conduita	Após a análise da estrutura de mercado deve ser definida a conduita que será adotada pela empresa, sendo algumas dessas opções: métodos de fixação de preços; estratégias de produção; investimentos em pesquisa e desenvolvimento; relação na cadeia produtiva e atitudes com relação à concorrência. A conduita está diretamente relacionada ao desempenho pretendido pela empresa.
Desempenho	Quando a conduita estratégica da empresa já foi tomada, é possível observar resultados decorrentes dessas ações, como: eficiência produtiva; resultados econômicos favoráveis; crescimento e progresso.

FONTE: Adaptado de POSSAS (1985).

2.2 O MOTIVO DA INOVAÇÃO

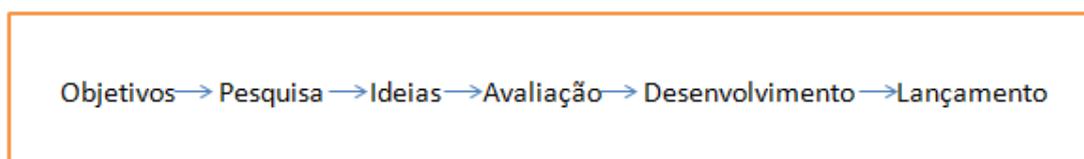
A inovação atualmente constitui uma ferramenta capaz de aumentar a competitividade e a produtividade de todo o tipo de organização. O desenvolvimento é originado além de um crescimento das atividades econômicas, está, também, cada vez mais conectado a um processo de transformação da estrutura produtiva, incorporando novos processos e produtos que visam agregar valor à produção por meio do uso consistente da informação e do conhecimento. Sendo assim, o cenário competitivo atual apresenta-se mais favorável às organizações que são capazes de mobilizar seus conhecimentos e avanços tecnológicos com o objetivo de criar valor aos seus produtos e serviços, de forma que isso seja percebido por seus clientes (TIGRE, 2006).

As empresas que desempenham suas atividades de forma eficiente destinam grande parte de seus investimentos para o desenvolvimento de inovação. Assim, as empresas mais rentáveis, atualmente, são aquelas que possuem capacidade dinâmica de competir em mercados saturados pela concorrência, e, para isso, utilizam da inovação para criar seus próprios nichos. Dessa forma, a inovação

é o resultado da habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e saber como reagir às mesmas. O principal motivo da inovação relaciona-se com a necessidade de se manter eficiente e, ao mesmo tempo, pensar a respeito de mudar aquilo que funciona hoje, mas que pode ser melhorado. Assim, retroceder, repensar, comparar e examinar são ações fortemente interligadas ao processo de inovar (BAES e KOTLER, 2011).

Os projetos de inovação mudarão a rotina e as regras da empresa atuante no mercado. Inovação, por sua vez, deve ser uma tarefa contínua, entretanto, composta de projetos menores para executá-las separadamente. Sendo assim, os projetos de inovação são realizados por meio de processos criados para a execução dos mesmos. A empresa inovadora mantém diversos processos de inovação simultaneamente.

QUADRO 2 – ETAPAS DO PROCESSO DE INOVAÇÃO



FONTE: BAES e KOTLER (2011, p. 34).

De acordo com o quadro 2 a cima, as principais etapas do processo de inovação possuem um objetivo que deve ser alcançado ao final do processo. Para que a inovação de fato ocorra é necessário pesquisa para consumir a ideia do que se deseja realizar. A avaliação da ideia é fundamental para que se tenha a noção de viabilidade econômica e tecnológica da inovação proposta. Comprovando-se a viabilidade, o desenvolvimento do que se foi criado entra em ação culminando no lançamento do novo produto/serviço, processo, entre outras fontes de inovação.

A inovação auxilia na competição de uma empresa de diversas formas. Pode-se perceber uma forte correlação entre o desempenho da empresa no mercado em questão e a inserção de novos produtos. O desenvolvimento de novos produtos permite capturar novos nichos de mercado. Já inovações em produtos previamente estabelecidos aumenta a competitividade das vendas, ao ser direcionada a fatores econômicos como redução de custos, ou a fatores não-

econômicos como melhoria da qualidade ou customização. Isso torna o produto mais atrativo. Dessa forma, num cenário competitivo em que o ciclo de vida dos produtos é cada vez menor, a capacidade de substituição de produtos por novos, cada vez mais adequados à necessidade dos consumidores, é ainda mais importante (BESSANT e TIDD, 2009).

Inovar é a necessidade do cenário dinâmico em que as empresas estão inseridas. Devendo ser fruto de investimento e responsabilidade por parte dos gestores para que a empresa se mantenha lucrativa e competitiva no mercado em questão, a inovação deve fazer parte da rotina da organização para que as melhorias ocorram fazendo com que a maioria das organizações atinja seus objetivos estratégicos continuamente (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008).

2.3. ETAPAS DA GESTÃO DA INOVAÇÃO

O reconhecimento da importância da inovação é cada vez mais consenso atualmente. Entretanto é preciso gerenciar o processo de maneira ativa. A gestão da inovação pode ser dividida em três etapas principais: Geração de novas ideias; Seleção das melhores ideia e Implementação da ideia (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008).

2.3.1. Geração de novas ideias

Essa etapa da gestão da inovação está fortemente relacionada com a criatividade, inspiração e entendimento do que pode e deve ser melhorado para que a firma atinja seus objetivos. O questionamento sobre as necessidades dos clientes é fundamental para se entender onde se devem realizar as mudanças no produto ou serviço. Além disso, é fundamental a profunda pesquisa a respeito de como o mercado se posiciona em relação ao que se quer mudar, com a finalidade de encontrar elementos que possam ser transferidos de outro contexto ou combinar ideias já existentes (BESSANT e TIDD, 2009).

2.3.2 Seleção das melhores ideias

A etapa de seleção das melhores ideias na prática depara-se com desafios, pois existe a dificuldade de identificar qual será a melhor ideia antes da experimentação das mesmas. A inovação está acompanhada de incertezas. Dessa forma, a escolha da ideia é essencial para dar continuidade ao processo de inovação e para que o mesmo tenha sucesso. Visto que os recursos da firma são limitados é necessária a experiência e uma boa pesquisa de mercado para que não se perca no quesito financeiro e de tempo com ideias que não levariam ao sucesso (BESSANT e TIDD, 2009).

2.3.3 Implementação da nova ideia

Essa etapa está além de uma questão apenas de gerir o projeto equilibrando recursos com tempo e verbas, ainda está diretamente relacionada a fazer a gestão sob condições de grande incerteza. Um grande investimento ocorre quando a ideia é implementada, entretanto não se tem uma garantia concreta de retorno. A inovação pode ou não ser aceita pelo mercado, é tarefa do gestor explorar a mudança como uma oportunidade para um negócio lucrativo (BESSANT e TIDD, 2009).

Na implementação de um projeto inovador até a fase de lançamento, a empresa apenas destina investimentos para realizar a inovação. Esses investimentos só irão se tornar retorno para as empresas após o lançamento no mercado e, se os clientes ficarem satisfeitos com as mudanças realizadas, refletindo em vendas para a empresa, caracterizando assim um projeto de inovação com resultados favoráveis.

2.4. TIPOS DE INOVAÇÃO

A inovação é o entendimento da mudança que pode ocorrer de diversas formas em um ambiente corporativo. Podendo estar focada no produto em si, que seria a mudança nas coisas que a empresa oferece. O foco da inovação também pode ser no processo gerando alteração na forma em que os produtos ou serviços são criados ou entregues aos consumidores. Além disso, a estratégia de mudança pode estar direcionada à posição, representando diferenças no contexto em que firma se encontra. E também, podem estar focadas nos paradigmas que seriam

mudanças nos modelos que orientam o que a empresa faz. Esses diferentes focos da inovação são identificados como 4p's, sendo eles: produto, processo, posição e paradigmas (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008).

Além do foco nas mudanças tecnológicas, essas são muitas vezes diferenciadas pela mudança em relação ao que havia anteriormente e o grau de inovação desenvolvido. Dessa forma, os tipos de mudança podem ser divididos em: Incremental, Radical, Novo sistema tecnológico e Novo paradigma técnico econômico (TIGRE, 2006).

2.4.1 Inovações incrementais

As mudanças do tipo incrementais atuam em características de melhoramento e modificações cotidianas. É considerado o nível mais elementar e gradual de inovações, abrangendo melhorias feitas no design, ou na qualidade do produto, aperfeiçoamento em layout e processos, além de novos arranjos logísticos e organizacionais e novas práticas de suprimentos e vendas. Raramente é pensado um produto completamente novo, a inovação de processo muitas vezes é concentrada na otimização ou eliminação de imperfeições contidas nos sistemas organizacionais, produtos ou serviços. Dessa forma, a inovação incremental tem grande importância e estão fortemente relacionadas com melhoria contínua, então, grandes esforços direcionados a esse tipo de inovação levam a ganhos cumulativos de eficiência (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008).

2.4.2 Inovações radicais

Já as mudanças tecnológicas radicais ocorrem quando se rompem as trajetórias existentes. Na maioria das vezes, inovações radicais advêm de atividades de pesquisa e desenvolvimento. Dessa forma, a inovação radical rompe os limites das inovações incrementais, trazendo ganhos em produtividade e estabelecendo novos paradigmas. Inovações radicais transformam a forma com que vemos ou usamos as coisas, podendo chegar a mudar até a própria base da sociedade. Podendo ser considerada um tipo de inovação descontínua, as inovações radicais rompem com modelos previamente estabelecidos, trazendo um grau de novidade além do esperado por parte dos consumidores (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008).

2.4.3 Inovações nos sistemas tecnológicos

As mudanças no sistema tecnológico seriam consideradas o próximo estágio inovador. Ocorre quando um setor ou um grupo de setores é transformado por um novo campo tecnológico. Essas inovações são acompanhadas de mudanças organizacionais tanto no interior da firma como em seu relacionamento com o mercado. Estaria além do produto ou serviço prestado, sendo considerada uma inovação de posição, em que o contexto da firma é alterado de forma com que transforme o relacionamento da firma com mercado gerando mudanças na forma como é observada (TIGRE, 2006).

2.4.4 Novo sistema tecnológico e novo paradigma técnico econômico

As mudanças no paradigma técnico econômico envolvem inovações além da tecnologia, relacionando também as partes sociais e econômicas em que elas estão inseridas. São inovações nos paradigmas que propulsionam mudanças nos modelos que orientam as empresas de um determinado mercado. Mudanças estas que recaem nos padrões anteriormente seguidos (TIGRE, 2006).

2.5. FONTES DE INOVAÇÃO

Muitos podem ser os fatores que fazem com que uma inovação ocorra, podendo ser eles impulsionados pela oferta e demanda onde a principal fonte de inovação seria em necessidades explicitadas por usuários e consumidores. A possibilidade de inovação também pode decorrer dos custos de fatores de produção e da tentativa de minimizá-los. E, também, pode estar ligada a processos de difusão tecnológica, adoção do novo paradigma. A inovação nas empresas geralmente advém de uma combinação de fontes de tecnologia, informação e conhecimento. As fontes podem ser internas que envolvem atividades como pesquisa e desenvolvimento de produtos e processos, ou externas como consultorias especializadas e institutos de pesquisa (TIGRE, 2006).

O quadro 3 representa as fontes de tecnologia a disposição das empresas no mercado competitivo. Podendo ser elas, externas ou internas à firma e geradoras de processos inovadores que recaem a uma alteração da rotina das empresas.

QUADRO 3 – FONTES DE TECNOLOGIA

Fontes de tecnologia	Exemplos
Desenvolvimento tecnológico próprio	P&D, engenharia reversa e experimentação.
Contratos de transferência de tecnologia	Licenças e patentes, contratos com universidades e centros de pesquisa.
Tecnologia incorporada	Máquinas, equipamentos e software embutido.
Conhecimento codificado	Livros, manuais, revistas e programas educacionais.
Conhecimento tácito	Consultoria, contratação de RH experiente, informações de clientes, estágios e treinamento prático.
Aprendizado cumulativo	Processo de aprender fazendo, usando, interagindo. Devidamente documentado e difundido na empresa.

FONTE: TIGRE (2006, p. 94).

Fontes externas de inovação podem dar importantes contribuições para as mudanças tecnológicas. Entretanto, a transferência do conhecimento para as empresas depende da capacitação absorptiva da empresa e a capacidade de transformar tal conhecimento em produtos ou serviços. Já as atividades internas da empresa que tem como objetivo final a inovação, como pesquisa e desenvolvimento, dependem das características da organização para serem efetivas, como a capacidade cognitiva para absorver novos conhecimentos.

2.5.1 Conhecimento tácito

O conhecimento tácito é aquele adquirido através da experiência pessoal, contendo um caráter subjetivo. Dessa forma, a transmissão desse tipo de conhecimento torna-se mais difícil e menos objetiva. Para adquirir essa forma de conhecimento o que deve ocorrer é o contato com o profissional que possui habilidades e experiências no que se quer conhecer. Parcerias entre empresas e empresas de consultoria em determinado projeto é exemplo de uma fonte de conhecimento tacito para a empresa contratante.

2.5.1 Aprendizado Cumulativo

O aprendizado tem como principal objetivo desenvolver a capacitação produtiva, organizacional e tecnológica. Sendo fundamental para todas as atividades da firma o aprendizado leva ao sucesso empresarial e a as mudanças organizacionais. Esse processo pode ocorrer de diferentes formas como o quadro 4- Tipo de Aprendizado, abaixo evidência:

QUADRO 4 – TIPOS DE APRENDIZADO

Tipo de aprendizado	Característica
Fazendo	Interno à empresa, tentativa e erro, relação com o processo produtivo.
Usando	Uso de equipamentos.
Procurando	Informações e atividade de Pesquisa e Desenvolvimento.
Interagindo	Utiliza todos os elementos da cadeia produtiva, interação com fornecedores e clientes.
Imitando	Externo à empresa, busca pelo conhecimento tácito através da interação com profissionais experientes.

FONTE: Adaptado de TIGRE (2006).

O processo de aprendizagem cumulativa gera inovações locais e incrementais, o que deve ser aproveitado pelas empresas que devem incrementar sua capacidade absorptiva de conhecimento.

2.6. ESTRATÉGIA COMPETITIVA

As estratégias competitivas seguidas pelas empresas são de extrema importância para a identificação de ameaças e oportunidades. Além disso, auxiliam a desenvolver a capacidade interna da firma de responder a desafios do mercado em que está inserida. Segundo Freeman (1997), as estratégias tecnológicas estão divididas em seis tipos: ofensiva, defensiva, imitativa, dependente, tradicional e oportunista. As empresas podem selecionar uma ou mais estratégias em diferentes segmentos de atividades. Além disso, precisam ser flexíveis muitas vezes não sustentando o mesmo tipo de estratégia ao longo prazo. O quadro abaixo demonstra o tipo de estratégia competitiva que as empresas podem vir a adotar, juntamente com as características das mesmas.

QUADRO 5 – TIPOS DE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Tipo de estratégia competitiva	Característica
Estratégia ofensiva	Adotada por empresas que buscam liderança tecnológica. Depende de capacidades internas como criatividade e técnica. Empresas preparadas para investir e adeptas ao risco.
Estratégia defensiva	Empresas que procuram evitar incertezas e erros, atitude cautelosa no sentido de consolidar os resultados obtidos. Aprende com os erros dos que adotam estratégias ofensivas, para apresentar soluções mais seguras e consistentes.

Estratégia imitativa	Objetivo de estar presente no mercado oferecendo produtos ou serviços semelhantes ao existente. Não aspiram grande lucro com a introdução da inovação. A desvantagem desse tipo de estratégia é que apresenta produtos sem diferenciação, que dessa forma não possuem poder de alteração dos preços, sendo assim tomadores de preços já estabelecidos pelo mercado.
Estratégia dependente	Papel de subordinação em relação a empresas mais influentes. Não tomam a iniciativa de produzir inovação, somente o fazem por pressão de clientes e são extremamente dependentes de outras empresas para obter instrução técnica para inovar.
Estratégia tradicional	Praticamente não gera inovações, seja porque o mercado não exige mudanças ou porque a concorrência também não inova. Pode vir a desenvolver pequenas inovações incrementais com base na experiência prática.
Estratégia oportunista	Associa-se à ideia de exploração de nichos de mercado ou identificação de oportunidades temporárias. É preciso um grande entendimento das necessidades dos consumidores.

FONTE: Adaptado de TIGRE (2006).

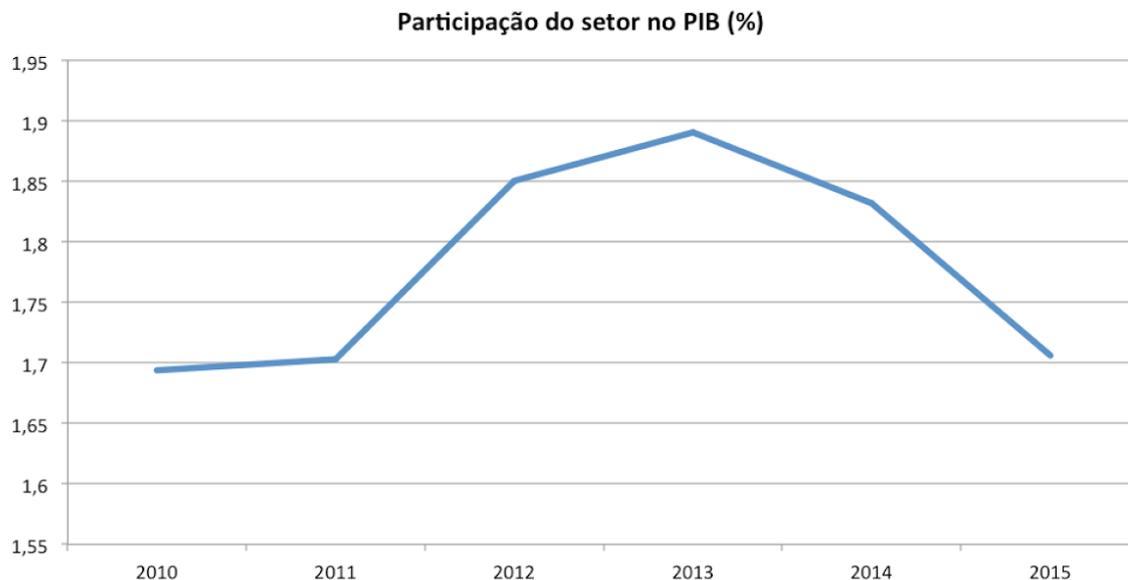
3. ESTUDO DE CASO DE UM PROJETO DE CONSULTORIA EM UMA EMPRESA COSMÉTICA

O objetivo de estudo é identificar como se ocorre o aprendizado na transferência de conhecimento entre uma empresa de consultoria e seus clientes. Como modelo, serão utilizados os serviços prestados para uma empresa de cosmético. O foco do projeto foi à criação de capacidades absorptivas para assumir uma postura que possibilite a criação de novos produtos e processos, implicando, basicamente, em uma capacitação do pessoal.

Em relação ao setor de cosméticos no Brasil, pode-se observar a manutenção do país na posição de 4.º maior mercado do mundo no setor de Produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos em 2015. Os Estados Unidos permaneceu como o maior mercado seguido pela China, que assumiu essa posição em 2013, Japão por sua vez, que passou para a 3.º posição. Entretanto, o Brasil é o país que apresenta maior expectativa de crescimento nesse setor da economia entre os países da América Latina (ABIHPEC, 2015).

As perspectivas de crescimento do setor de Produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos na economia brasileira permanecem otimistas no médio e longo prazo, embora haja redução na velocidade de crescimento e retração no curto prazo. As condições de competitividade das empresas hoje são diferentes de 10 anos atrás, observando a análise histórica dos dados, tem-se que a situação macroeconômica atual do país propicia o desenvolvimento do setor de Produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos significativamente acima do desempenho de outros setores da economia e superior ao desempenho do PIB nacional. O gráfico a seguir retrata a participação do setor no PIB, demonstrando um crescimento expressivo até 2013 e tendo sido afetado pela crise econômica nos últimos dois anos, mantendo-se com participação superior a 1,6% do PIB nacional.

GRÁFICO 1 – PARTICIPAÇÃO DO SETOR NO PIB



FONTE: ABIHPEC (2015).

Após a apresentação do panorama econômico do setor cosmético, o processo será estudado a partir de uma consultoria de pequeno porte especializada no ramo industrial em questão, onde em um projeto específico foi observada a metodologia de desenvolvimento de novos produtos e a identificação das oportunidades no mercado cosmético. No caso da empresa contratante, foi visto como objeto de estudo, como ela absorve esse aprendizado e consegue usar esse conhecimento para desenvolver novos produtos após o projeto de forma independente.

A metodologia do desenvolvimento de novos produtos cosméticos inicia-se com o surgimento da ideia e com a identificação de uma oportunidade de mercado. A junção desses dois conceitos faz com que a etapa de criação de produtos comece a tomar forma. Para isso, é necessária a criação de um portfólio de recursos que irá compor um produto e o desenvolvimento de equipe que tenha as melhores competências e técnicas. O resultado será produtos com melhor qualidade, sempre focando no nível de satisfação dos clientes e tendo um diferencial nos produtos, que poderá ser: tecnológico, de posicionamento, entre outros.

O nível de satisfação está relacionado à capacidade da firma em fazer com que o produto atinja efetivamente seu objetivo; ou seja, constatar se o produto é de fato aceito no mercado pelas faixas ou nichos de consumidores previamente detectados para satisfazer as necessidades. Além disso, o produto também deve estar de acordo com a proposta de valor da empresa cosmética. Dessa forma, a satisfação dos clientes é um resultado de vários fatores: identificação da marca com o nicho de mercado que se pretende atender, a proposta de valor da empresa, o quanto se diferencia dos concorrentes, entre outros.

Sendo assim, a primeira etapa para a criação de um novo produto cosmético é a geração da ideia; ou seja, o que o novo produto buscará atender em relação a seu público-alvo, mercado consumidor e características dos seus clientes potenciais. Exemplifica-se este processo quando se quiser criar um perfume novo. Para isso, identifica-se um grupo de consumidores (ex: mulher executiva de 45 a 55 anos).

Além disso, outro ponto fundamental é a dinâmica de cada categoria de produtos do setor no mercado como, por exemplo, maquiagens as empresas lançam pelo menos duas coleções por ano (primavera/verão e outono/inverno). Após formada a ideia de público-alvo é importante a identificação das características do perfil do consumidor desse novo produto.

O segundo passo seria a obtenção da matéria-prima que será necessária para compor esse novo produto. No caso de cosmético, as essências usadas para compor a parte olfativa dos produtos são desenvolvidas por empresas especializadas, onde são fornecidas submissões na composição de um perfume. Geralmente têm-se os seguintes componentes para a formação do produto final, conforme visto no quadro 6 abaixo:

QUADRO 6 – COMPONENTES DOS PRODUTOS COSMÉTICOS

<p>Componente 1: o principal componente é a essência, que é composta de uma mistura complexa de ingredientes aromáticos que darão a principal característica do produto final. A essência é constituída por um conjunto de elementos e substâncias extraído da natureza; ou seja, de origem vegetal, cuja extração é feita a partir de conhecimentos da área farmacoquímica. Esta composição deverá possuir componentes mais voláteis, que serão percebidos de imediato pelo consumidor (isto é chamado de cabeça do perfume, composto por notas, ou famílias olfativas mais voláteis). Também fará parte da composição substâncias de famílias olfativas menos voláteis (isto é chamado de corpo do perfume e estas notas serão percebidas cerca de 5 a 10 minutos após a aplicação ou uso do produto pelo consumidor). A última parte desta composição é o que chamamos de calda do perfume (são as notas que</p>
--

serão percebidas pelo consumidor por mais tempo durante o uso do produto). Estas três partes da essência precisam estar muito alinhadas e ser complementares. No mercado brasileiro, por exemplo, possui-se a característica de preferências por notas leves, cítricas e com características muito voláteis, portanto durabilidade de perfumes feitos para a população média brasileira é menor comparando com um produto europeu, em função dessa composição.

Componente 2: Álcool, que deve ser de boa qualidade, pois é um componente de grande volatilidade e se for percebido pelo consumidor com destaque poderá afetar o quanto o produto final é percebido como agradável pelos clientes. Os produtos de maior valor agregado geralmente utilizam álcool de cereais, mas existem também fornecedores de álcool de cana-de-açúcar de boa qualidade. O álcool é importante para a solubilização da essência.

Componente 3: Antioxidante, a finalidade é para evitar que ocorra oxidação no produto final e afete então a qualidade do produto no contato com o ar.

Componente 4: Filtro solar, para evitar que a luz solar provoque a oxidação ou qualquer alteração no produto, principalmente quando as embalagens utilizadas são transparentes.

Componente 5: Água deve ser de boa qualidade para evitar que a presença de metais ou outros contaminantes possam provocar alguma alteração na qualidade do produto final.

FONTE: A autora a partir de entrevistas (2016).

Para compor essa submissão (componente 1) a empresa envia a estas empresas especializadas o perfil do cliente que se deseja atender e o conceito desejado com o produto final, para que os perfumistas elaborem as submissões que atendam os requisitos de exigência do público-alvo do novo produto. Depois disso, as empresas especializadas destinam à empresa as submissões realizadas baseadas na interpretação dos perfumistas de acordo com as informações recebidas da empresa solicitante, para que a equipe que irá desenvolver esse novo produto avalie essas submissões e sejam discutidas as notas percebíveis, para que, assim, identifiquem e realizem os ajustes para melhor adequação ao perfil do consumidor e aos requisitos desejados no produto final. Essa equipe realizará um trabalho muito detalhado para que seja possível fazer o ajuste na composição aromática. Após serem detectados e realizados os ajustes pela equipe interna da empresa, é apresentado esse *feedback* a empresa especializada, a qual irá trabalhar e realizar outras submissões ajustadas até a completa aprovação por parte da empresa solicitante.

Essa completa aprovação ocorre com base em um painel técnico de consumidores, pessoas identificadas como tendo uma boa capacidade de percepção olfativa, que são selecionadas através de testes para detectar a capacidade de

percepção de diferenças entre fragrâncias. Um produto de grande qualidade será desenvolvido com base com critérios rigorosos de avaliação interna a empresa. Após a aprovação final e a aquisição da submissão compatível ao produto que se deseja lançar no mercado, a empresa solicitante irá utilizar essa matéria-prima e adicionar componentes, como álcool etílico, água, corante, antioxidante, filtro solar e antimicrobiano. Realiza, assim, todas as etapas necessárias para que se componha o produto final.

Esse processo de criação de novos produtos leva cerca de oito meses a um ano, desde a geração da ideia até o lançamento do produto no mercado. Dentre esse período, o produto é submetido a diversos testes de segurança e eficácia realizados por institutos específicos e tem-se ainda a necessidade da notificação do Ministério da Saúde. O fluxograma a seguir mostra as etapas de criação de um projeto cosmético não específico.



FONTE: Elaborado pela autora com base em informações obtidas em entrevista (2016).

Em relação ao projeto analisado algumas etapas do fluxograma genérico possuem maior relevância e foram melhor detalhadas, destacadas no fluxograma a seguir.

FLUXIGRAMA 2 – ETAPAS RELEVANTES PARA O PROJETO



FONTE: Elaborado pela autora com base em informações obtidas em entrevista (2016).

No caso da empresa de consultoria em questão, parte-se de um profissional com experiência em empresas cosméticas, possuidor de conhecimento tácito e com formação farmacêutica. Esse profissional buscou capacitar a equipe de desenvolvimento de produtos de empresas clientes a partir da disseminação de conhecimento. Ao conduzir o processo de forma individualizada e em parceria com os clientes, tendo como objetivo garantir a coerência entre os produtos gerados, a realidade empresarial e os objetivos do negócio, adequam o plano de ação aos recursos disponíveis.

O trabalho foi realizado em uma empresa X de médio porte, que era líder de mercado no setor em que ela atuava, entretanto possuía um portfólio muito restrito de produtos, tornando-a dependente de poucos produtos. A empresa buscou a consultoria para que fossem identificadas novas categorias de produtos que ela possa atuar. Nesse caso, a empresa X possuía laboratório próprio localizado no estado de São Paulo, além de três centros de distribuição de produtos, mas não tinha competências e conhecimento necessário para o desenvolvimento dos novos produtos.

A trajetória seguida pela consultoria foi identificar os pontos fortes da marca, a identidade reconhecida pelos consumidores que fazia da empresa líder de mercado no seguimento em que atuava, por exemplo, características da marca percebíveis pelos consumidores. Identificam-se, assim, os atributos da marca mais importantes. Como todos esses atributos estavam concentrados em uma única categoria de produtos, então o desafio foi encontrar outras categorias de produto que esses atributos, também poderiam se encaixar e serem valorizados pelos consumidores.

Após a identificação das categorias que se pode atuar, observa-se o mercado, a estrutura do mercado, quais são as empresas líderes das novas categorias de produtos que se pretendem atuar, quem consome estas novas categorias, para definir qual a estratégia será utilizada. Definido os produtos e os objetivos que se quer atender, é necessário o desenvolvimento laboratorial, a diferenciação dos produtos cosméticos se dá na percepção, o produto tem que ser percebido como diferente pelo consumidor.

Selecionadas as categorias que se iria trabalhar, foram identificados os principais concorrentes e testados contra os produtos que já eram líderes de mercado no uso, e observou pontos de possíveis melhorias para o novo produto e inovações potenciais para a criação de produtos diferenciados.

Para a realização desses testes eram montados painéis de consumidores que são grupos de pessoas que avaliam os produtos nas diferentes etapas do projeto de desenvolvimento. Pode ser um painel treinado, chamado de painel técnico em que os participantes demonstraram ter maior capacidade de percepção de diferenças entre protótipos ou amostras de produtos e recebem treinamento específico para desenvolver ainda mais esta habilidade e se tornam capazes de identificar pequenas diferenças que o público em geral não perceberia. Este painel técnico é muito importante durante o desenvolvimento dos produtos. Outro painel é o de consumidores, portanto não treinados, e sua avaliação antecipará como o produto será percebido ou avaliado pelos consumidores em geral.

Além desses atributos subjetivos, caracterizados a partir da percepção dos clientes, as variáveis técnicas são objetivas e de detecção laboratorial, como análises físico-químicas e microbiológicas. Essas são análises feitas para o controle de qualidade do produto durante seu ciclo de vida no mercado e regulamento conforme as especificações técnicas do produto. Depois do desenvolvimento, as avaliações com painéis não são mais realizadas. A especificação técnica deve conter análises de laboratório que serão feitas pelo setor de qualidade da empresa fabricante, para garantir que os lotes fabricados tenham a mesma qualidade.

Dessa forma, o desenvolvimento de um novo portfólio de produtos se deu através de testes realizados nos produtos concorrentes e a identificação de algumas brechas de diferenciação para trabalhar no novo produto a ser lançado.

Após a definição dos atributos dos produtos, a equipe trabalhará com os ingredientes para que se tenha a característica desejável. Essa capacitação, por sua vez, vem através da experiência.

A consultoria atuou como coordenadora do desenvolvimento em laboratório, capacitando a empresa X a partir da orientação fornecida. A execução era feita pela própria equipe da empresa. A empresa X aprendeu a olhar o projeto como um todo, e o que se deve fazer para o desenvolvimento do produto, adquirindo habilidades e tornando-a competente para dar continuidade a tarefas de desenvolvimento de produtos de forma independente.

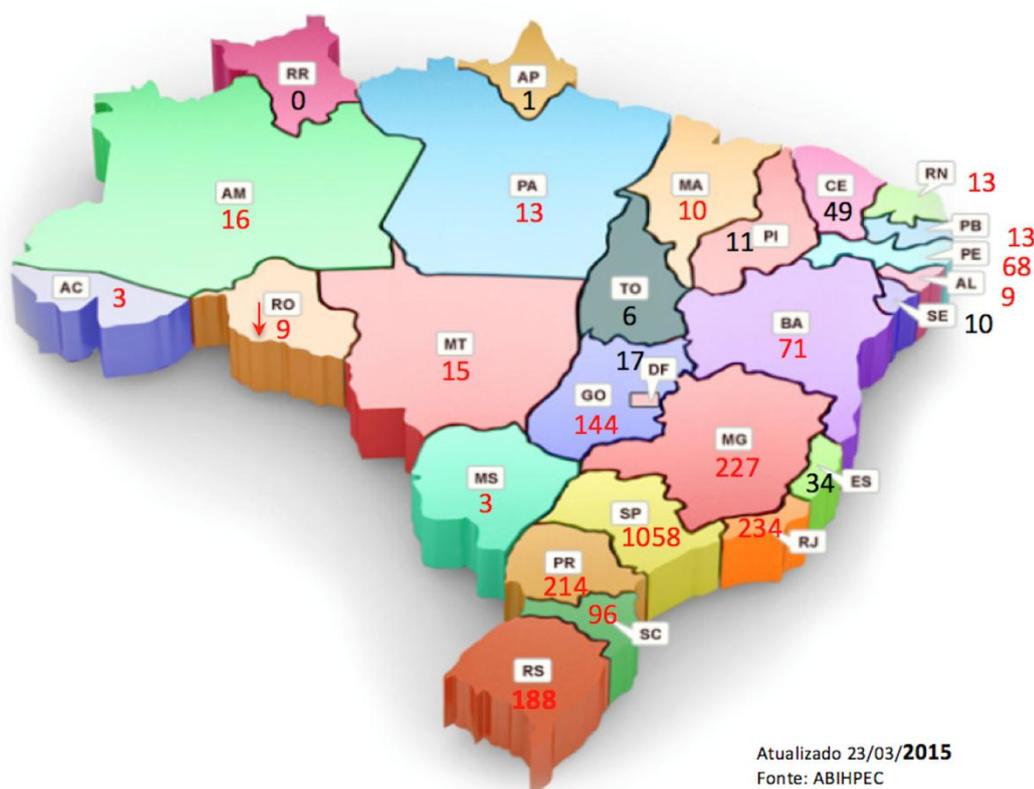
O alcance da eficiência no processo de pesquisa e desenvolvimento de tecnologias, de produtos e serviços é essencial para garantir o aproveitamento das oportunidades de negócio.

A consultoria tem como fundamental ser o parceiro na promoção de resultados crescentes para o negócio dos clientes, aumentando a competitividade das organizações para alcançar melhor desempenho de forma sustentável.

4. ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE CONSULTORIA

O caso apresentado, em que uma indústria do ramo cosmético busca capacitação para realizar inovações em sua linha de produtos, evidencia pontos importantes da análise organizacional. Em relação à decisão de aumentar o portfólio de produtos, investindo em serviços de uma consultoria especializada no desenvolvimento de produtos cosméticos, foi abordado o modelo estrutura, conduta e desempenho. Ao analisar a estrutura do setor econômico e as informações relevantes para o entendimento das condições básicas do mesmo, foram observadas que as principais barreiras à entrada desse setor são: o conhecimento; tecnologia e questões regulatórias da ANVISA por se tratar de um setor ligado à saúde. Além disso, trata-se de um ramo industrial bastante difundido nos país com um grande número de competidores. O mapa abaixo mostra o número de empresas em cada um dos estados brasileiros.

MAPA 1 – NÚMERO DE EMPRESAS EM CADA ESTADO



FONTE: ABIHPEC (2015).

Dessa forma, após a análise estrutural do mercado em questão, pode-se perceber a presença de muitos competidores e a vulnerabilidade do mercado de produtos cosméticos ao ser ameaçado pela concorrência. A empresa líder de mercado em uma única categoria de produtos buscou realizar a conduta de investir em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, aumentando, assim, seu portfólio e diminuindo a dependência que possuía em um único tipo de produto. Para isso, buscou fontes externas de inovação contratando uma empresa especializada no desenvolvimento de novos produtos para capacitar a equipe interna a realizar novos processos. Essa conduta abordada é responsável para que a empresa atinja o desempenho esperado de se manter no mercado competitivo e não estar mais tão dependente de um mesmo produto.

Relacionando com o estudo de caso de desenvolvimento de produtos cosméticos e o trabalho realizado pela consultoria, pode-se perceber que a empresa X utilizou de fontes externas de inovação para produzir a mudança de portfólio que era a necessidade da mesma. Recorreu ao conhecimento tácito do profissional experiente na área para realizar a capacitação interna de seu pessoal a fim de adquirir o processo de aprendizagem.

Dessa forma, a empresa X aprendeu fazendo uma vez que aprimorou o processo produtivo, focando as atividades em seu próprio laboratório de cosméticos e, assim, direcionando suas atividades a concepção de novos produtos. O aprendizado na empresa X também se deu de forma interativa, pelo fato de ter sido feito o estudo de mercado com seus clientes e pensado o melhor ramo de novos produtos que se adequavam aos atributos. Estes, por sua vez, faziam com que os clientes fizessem da marca líder de mercado no setor em que já atuava. Além disso, a empresa X aprendeu imitando, pois buscou um profissional externo a empresa, consultoria, que proveu conhecimento tácito com a finalidade de capacitar o pessoal interno.

A inovação pensada nesse estudo de caso foi a incremental. De modo com que se realizaram pequenas alterações em produtos já existentes para lançar novos produtos no mercado. A consultoria foi responsável por detectar os produtos condizentes com a marca, e realizar brechas para a modificação de produtos que seriam concorrentes diretos nas novas categorias de produto, realizando assim

inovações incrementais nos produtos para que sejam percebidos diferentes e de acordo com as necessidades dos clientes-alvo.

A estratégia competitiva observada, nesse caso, é a imitativa uma vez que o objetivo era estar presente no mercado em uma categoria maior de produtos, entretanto, semelhantes aos existentes. Dessa forma, a base da fórmula adotada, juntamente com estratégias de preço e vendas da empresa, baseou-se na realizada pelos concorrentes apenas com algumas brechas de diferenciação para que o produto fosse percebido como diferente pelos clientes.

Dessa forma, foi realizado um quadro resumo em que são evidenciados os principais resultados encontrados na análise do caso estudado.

QUADRO 7 – RESULTADOS ENCONTRADOS.

Tópicos estudados	Resultado encontrado
Modelo estrutura conduta e desempenho	Estrutura: Conhecimento, tecnologia e questões regulatórias, são as principais barreiras a entrada. Além disso, trata-se de um setor muito difundido no país com mais de 2500 empresas competidoras.
	Conduta: Aumento do portfólio de produtos através do contrato com uma consultoria para a realização da capacitação interna e desenvolvimento de novos produtos.
	Desempenho: Almejo de uma maior participação no mercado e menor dependência em um único produto.
O motivo da inovação	A inovação que ocorreu através desse projeto teve como principal motivação a necessidade de aumento de portfólio por parte da empresa contratante da consultora, a qual observou as vantagens de expandir as categorias de produtos para tornar-se mais competitiva no mercado.
Etapas de gestão da inovação	Geração de novas ideias: Nessa fase foi entendido a necessidade dos clientes que faziam da marca líder na categoria de produtos na qual atuava e identificado novas categorias que poderiam ser exploradas.
	Seleção das melhores ideias: Nessa fase foram identificados os produtos concorrentes das novas categorias na qual a empresa buscava explorar e assim, feito testes para que a diferenciação de fato ocorresse.
	Implementação da nova ideia: ocorrerá quando os produtos desenvolvidos forem lançados no mercado.
Tipos de inovação	A inovação presente nesse projeto foi a incremental, pois foram realizadas pequenas modificações em produtos já existentes.
Fontes de inovação	Conhecimento tácito: adquirido através da experiência do consultor que possuía grande especialização no setor cosmético.
	Aprendizado: fazendo, interagindo, imitando.
Estratégia competitiva	Imitativa: não tinha como principal objetivo tornar-se líder de mercado nas novas categorias de produtos, e sim estar presente nelas, dessa forma as estratégias de desenvolvimento, preço e vendas se deu de forma a basear-se nas estratégias de concorrentes.

FONTE: A autora (2016).

5. CONCLUSÃO

A inovação é fundamental em diversos ramos do mercado. Entretanto, enxergá-la em algumas categorias de produtos é tarefa difícil que depende de uma compreensão maior do processo de produção do determinado produto e entendimento de suas partes para que seja feita a análise das possíveis inovações realizadas, sendo o mercado cosmético um exemplo disso.

O trabalho cumpriu com os objetivos propostos, uma vez que, foi possível a identificação de conceitos da área de economia e tecnologia direcionados a gestão de inovação. Além disso, entrevistas realizadas com o consultor, profissional na área cosmética, trouxeram a possibilidade de gerar o entendimento necessário do processo de desenvolvimento de novos produtos. Fato que contribuiu para uma análise organizacional a respeito da inovação realizada na empresa contratante da consultoria. Além disso, contou com elementos de transferência de conhecimento, pois a empresa de consultoria foi responsável por, através do conhecimento tácito do consultor, desenvolver competências internas à empresa cosmética contratante.

Dessa forma, foram aplicados conceitos de economia e tecnologia no que se diz respeito à capacitação de empresa, aprendizado e geração de conhecimento. Visando a observação de um caso prático específico de um projeto de consultoria, o qual desenvolveu habilidades internas a empresa para que essa pudesse após o projeto continuar atuando individualmente. O projeto foi responsável por possibilitar o entendimento de como ocorre a diferenciação dos produtos cosméticos e como se deu a transferência de conhecimento necessário para a realização da capacitação interna da empresa contratante.

A principal dificuldade observada foi conseguir transmitir o conhecimento de processo de desenvolvimento de produtos cosméticos de forma clara, para pessoas que não estão habituadas a tais entendimentos.

Para trabalhos futuros, podem ser observados os processos de inovação cosmética realizados por grandes empresas com mercado mundial. E, frente a isso, como é feito o estudo para lançar produtos com um segmento de mercado maior e que venha a agradar mundialmente.

REFERÊNCIAS

- ABIHPEC – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. **Anuário 2015**. Disponível em: <https://www.abihpec.org.br/>. Acesso em: 26 out. 2016.
- ALIAR. **Mercado de consultoria em alta no Brasil**. Disponível em: http://www.aliarintegracao.com/news_int.php?id=14&tipo=1. Acesso em: 27 ago. 2016.
- AMORIM, Lucas. Os gurus precisam de um guru. **Revista Exame**. 15 nov. 2013. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exa-me/e-di-co-es/1053/noticias/os-gurus-precisam-de-um-guru>. Acesso em: 25 ago. 2016.
- BAES, Fernando Traíás; KOTLER, Philip. **A bíblia da inovação**. São Paulo: Casa da Palavra, 2011.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e Espírito empreendedor**: práticas e princípios. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- FREEMAN, C. (Ed.). **The long wave in the World Economy**. International Libery of Ceritical Writings in Economics of Industrial Innovation. 3 ed. The MIT Press, 1997.
- PORTAL FATOR. Mercado de consultoria no Brasil finalmente apresenta oportunidades. **Revista Fator Brasil**. 30 jul. 2011. Disponível em: http://www.revistafatorbrasil.com.br/ver_noticia.php?not=126667. Acesso em: 25 ago. 2016.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- POSSAS, Mario Luiz. **Estruturas de mercado em oligopólio**. São Paulo: Editora Hucitec, 1985.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Acerte na precificação do seu produto e serviço**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/acerte-na-precificacao-de-seu-produtoeservico,8038a9f08a446410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 25 ago. 2016.
- SORTINO, Guilherme F FA. **Guia do executivo para a tomada de decisões**. Atlas, 2005.
- STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Tradução de Karla Reis. Porto Alegre: Penso, 2011.
- TIDD, Joe; BESSANT, Jhon; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIDD, Joe; BESSANT, Jhon. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre Bookman, 2009.

TIGRE, Paulo Bastos de. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Tradução de Ana Trorell. Porto Alegre: Bookman, 2010, 248 p.