

PROCESSO DE INOVAÇÃO: ESTUDO DE CASO DE UMA ORGANIZAÇÃO DO SEGMENTO DE ALIMENTOS

Fabrizio Burger* (EGC/UFSC) fabriciohere@gmail.com
Talita Caetano Silva (EGC/UFSC) tcsilvaa@gmail.com
Gertrudes Aparecida Dandolini (EGC/UFSC) gertrudes.dandolini@ufsc.br
João Artur de Souza (EGC/UFSC) jartur@gmail.com

*Pesquisa realizada com apoio FAPESC / CAPES.

Resumo

Inovação é a palavra de ordem nas organizações que buscam destaque no mercado contemporâneo. Mas, para obter sucesso em inovar uma organização precisa desenvolver um processo de inovação que seja adequado ao seu contexto. Alguns autores buscam esclarecer esse processo, estratificando-o em etapas. Por meio de uma busca bibliográfica, visando a fundamentação teórica e, posteriormente, um estudo de caso, esse trabalho tem como objetivo caracterizar as etapas do processo de inovação de uma organização do segmento alimentício. Os resultados apontaram que a organização pesquisada apresenta um processo de inovação com seis etapas: geração de ideias, seleção de ideias, estudo de viabilidade, desenvolvimento, pré-lançamento e pós-lançamento, as quais apresentam semelhanças ao apresentado na literatura.

Palavras-Chaves: Processo; Inovação; Estudo de Caso; Organização

1. Introdução

No século XXI as organizações estão em constante processo de mudanças. Tais metamorfoses são decorrentes da complexificação de tecnologias, da globalização e da fluidez e dinamicidade do mercado. Neste cenário a inovação e a criatividade são determinantes na sustentabilidade e manutenção das empresas. É o próprio mercado que impõe essas mudanças: aproveitando o potencial da tecnologia, as empresas tendem à renovação dos processos, serviços, canais de vendas, modos de comunicação e interação com clientes e fornecedores.

No nível organizacional, é fundamental que as empresas questionem suas estratégias e estejam abertas a novos desafios. De fato, em um ambiente caracterizado por fortes mudanças na vida social, política e econômica, um fator indispensável para as organizações é,

certamente, a capacidade de responder de forma proativa as novas oportunidades que emergem, tornando-se agentes de mudança e inovação.

A inovação é ideia chave para a União Europeia até 2020. Estudos revelam que um crescimento econômico inteligente, sustentável e inclusivo é possível por meio de uma forte cultura de inovação (COMISSÃO EUROPEIA, 2013). Para inovar, é preciso perceber que existem fatores determinantes nesse processo. Torna-se necessário atentar-se para as diversidades e dificuldades no que tange finanças, tecnologias, práticas e pessoas.

A inovação poder ser compreendida como resultado de uma mudança, como também o processo que gera esta mudança (TIDD; BESSANT, 2015). Esse processo, adaptou-se a realidade atual. Além de ser subdividido em etapas, foram identificados fatores determinantes para o sucesso da inovação, seja ela apenas incremental ou radical. É fato que cada organização utiliza e modifica seus processos na medida que identifica novos fatores e amadurece suas práticas, o que pode resultar em novas formas de se fazer e conduzir a inovação. Diante desse contexto o objetivo desta pesquisa é caracterizar as etapas do processo de inovação de uma organização do segmento de alimentos.

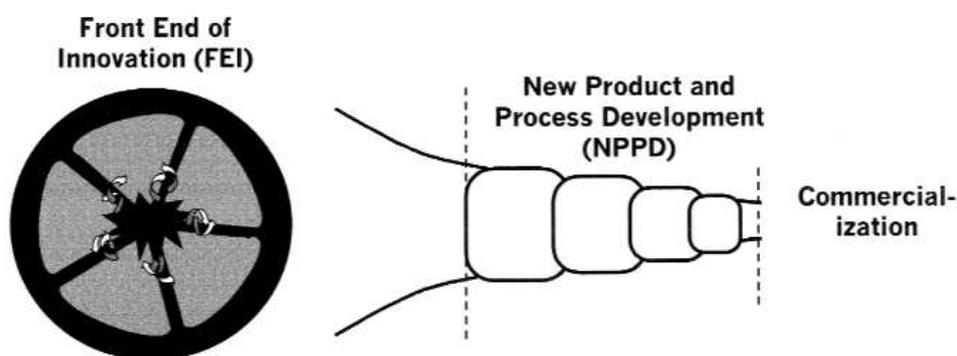
Este artigo foi estruturado em seis seções, incluindo esta introdução e as referências que apoiaram as argumentações teóricas à pesquisa. A segunda seção traz o referencial teórico. A próxima descreve os procedimentos metodológicos seguidos. A quarta apresenta os resultados da pesquisa e discussão. Por fim, na quinta seção, são realizadas as considerações finais.

2. Referencial Teórico

A inovação pode ser vista tanto quanto resultado de um processo, como também inerente a um processo composto por etapas. Neste artigo adota-se a visão da inovação como processo, dado que pretende-se entender as etapas do mesmo. Nesta direção, os autores Baregheh, Rowley e Sambrook (2009) afirmam que a inovação é um processo de várias etapas através do qual as organizações transformam ideias em produtos novos ou melhorados, serviços ou processos, a fim de avançar, competir e diferenciar-se com sucesso em seu mercado. A inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas (TIDD; BESSANT, 2015).

Organizações em busca de inovações podem fortalecer a pesquisa e desenvolvimento (P&D), colaborar com usuários e fornecedores em programas de inovação aberta, ou ainda motivar os funcionários a inovar. Tais abordagens estão baseadas em percepções da teoria da inovação que acreditam que as inovações podem vir de diferentes fontes: usuários, trabalhadores, fabricantes ou fornecedores (VON HIPPEL, 1998). Tidd e Bessant (2015) corroboram com a visão de Baregheh, Rowley e Sambrook (2009) quando definem a inovação como um processo, o dividindo em três partes não lineares. Na figura 1 o processo é apresentado para uma melhor compreensão.

Figura 1 - Modelo de processo de inovação



Fonte: Koen *et al.* (2001).

A primeira parte denomina-se *Front End* da Inovação (KOEN et al., 2001), onde acontece a identificação das oportunidades, a análise das oportunidades, a geração de ideias, a seleção de ideias e o desenvolvimento do conceito e tecnologia. A segunda parte do processo é o desenvolvimento do produto ou serviço fruto da inovação. A última parte trata da comercialização e pós-venda dos produtos ou serviços frutos desse processo de inovação.

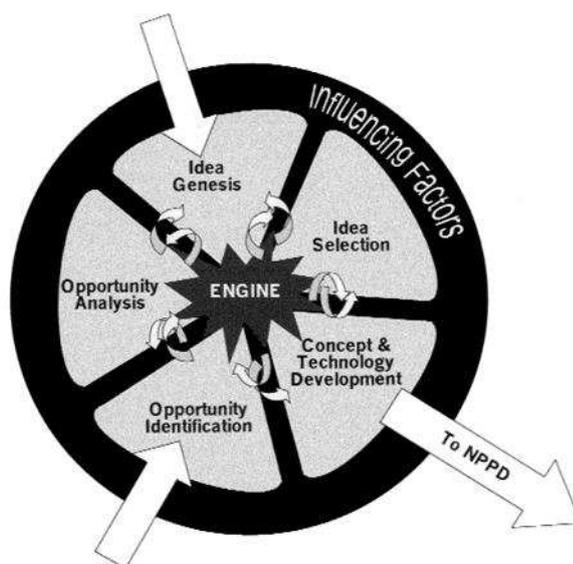
Nas seções a seguir serão apresentados os elementos que compõem cada uma dessas três etapas do processo de inovação.

2.1. *Front end* da inovação

O *Front End* da Inovação (FEI), conforme proposto por Koen et al. (2001), compreende cinco etapas: geração de ideias, seleção de ideias, identificação das oportunidades, análise dos elementos: identificação de oportunidades, análise de oportunidade, geração de ideias, seleção

de ideias, e desenvolvimento do conceito e tecnologias (figura 2). Este processo não é linear e podem variar de acordo com o surgimento de novas ideias, oportunidades e a realização de diferentes análises. Esses elementos são movidos pelo motor que envolve a liderança e a cultural organizacional e pelos fatores de influencia, quais sejam: capacidades organizacionais, estratégias de negócios, ambiente externo (como clientes e fornecedores), e habilidade de pesquisa (KOEN et al., 2001).

Figura 2 - *Front End* da Inovação



Fonte: Koen *et al.* (2001).

Na identificação de oportunidades, as organizações buscam identificar possibilidades de mercado. Levam em conta os recursos que possuem e exploram a eficiência operacional. Este elemento é orientado pelos objetivos do negócio. Em alguns casos, a oportunidade pode ser uma direção inteiramente nova para o negócio ou até mesmo uma pequena atualização para um produto existente (KOEN *et al.*, 2001).

O segundo elemento, ‘análise de oportunidades’, busca informações adicionais das oportunidades identificadas. É nesse momento que começam os estudos junto de grupos da organização, com integrantes de áreas que envolvem a oportunidade e sua exploração. O esforço empreendido nessa análise é proporcional a atratividade que ela apresenta para a organização e o *core business*. Esse elemento pode ser parte de um processo formal ou pode estar ocorrendo em paralelo com outros elementos dessa fase inicial do processo de inovação.

O terceiro elemento é a geração de ideias. Ele pode ocorrer tanto na fase inicial, como numa fase complementar da análise de oportunidades. Essa fase representa um processo evolutivo no qual as ideias são construídas, combinadas, remodeladas, modificadas e atualizadas (KOEN *et al.*, 2001). A ideia pode passar por muitas mudanças à medida que é examinada, estudada, discutida e desenvolvida. O contato direto com clientes e/ou usuários e os vínculos com outras equipes multifuncionais, bem como a colaboração com outras empresas e instituições, muitas vezes aprimoram essa atividade (KOEN *et al.*, 2001).

O quarto elemento é a seleção de ideias. Nessa fase que são selecionadas as ideias que são julgadas como promissoras de sucesso na organização (KOEN *et al.*, 2001). “A seleção de ideias, assim como a análise de oportunidades, deve ser menos rigorosa do que no desenvolvimento, pois muitas ideias devem ser permitidas crescer e avançar com menos certeza” (KOEN *et al.*, 2001, p. 51).

Sobre o desenvolvimento de conceito e tecnologia Koen *et al.* (2001) argumentam que esse “elemento envolve o desenvolvimento de um *business case* baseado em estimativas de potencial de mercado, necessidades dos clientes, requisitos de investimento, avaliações de concorrentes, incógnitas de tecnologia e risco geral do projeto”. O nível de formalidade do *business case* varia de acordo com a natureza da oportunidade, nível de recursos, requisitos organizacionais para prosseguir com o desenvolvimento e a cultura (KOEN *et al.*, 2001). Além disso é visto como a fase inicial da etapa de desenvolvimento do processo de inovação em algumas organizações.

2.2. Desenvolvimento

O desenvolvimento, também chamado de implementação, é o coração do processo de inovação. Ela tem como entradas a estratégia, as ideias e os recursos mobilizados. A entrega é um produto desenvolvido e espera-se ter um mercado preparado para o lançamento (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Essa é a etapa de maior orçamento financeiro e tempo, é caracterizada como uma série de rodadas de solução de problemas, considerando questões técnicas e de *marketing*, o que exige a compreensão do mercado em que produto será inserido. Também demanda maior entrosamento das áreas, exigindo encontros de equipes multidisciplinares para a resolução de

pendências (P&D, marketing, produção, assistência ao consumidor, suprimentos, vendas, qualidade). Dessa forma, demanda esforço de coordenação multifuncional e capacidade de execução (STEFANOVITZ; NAGANO, 2014).

Um método para esta etapa bastante usado é o desenvolvido por Cooper (2009), denominado *stage-gates*. O método consiste na utilização de “*gates*” em estágios importantes do projeto e a revisão do mesmo com base em critérios definidos. Apenas em caso de aprovação do projeto ele estará autorizado a passar ao próximo estágio – caso contrário, deve ser abortado ou reorientado (COOPER, 2009 *apud* STEFANOVITZ; NAGANO, 2014).

2.3. Comercialização

Nessa etapa surge a possibilidade de mensuração dos resultados da inovação. Ela consiste no pré-lançamento, lançamento e pós-lançamento. É fundamental que se monitore a performance inovativa a fim de gerenciá-la de forma eficaz (STEFANOVITZ; NAGANO, 2014). É pela análise de seus resultados e diagnóstico de avanços e deficiências que a organização poderá melhorar continuamente seu processo inovador. Stefanovitz e Nagano (2014) afirmam que esse processo envolve duas dimensões.

A primeira dimensão prevê uma revisão de projeto após seu lançamento. Essas práticas possibilitam que a organização aprenda com os erros, evite o “reinventar da roda” e acumule as experiências vivenciadas nos projetos. A segunda dimensão, relacionada à avaliação do sistema, possui como desafio a definição de métricas que possibilitem o monitoramento da performance inovativa (STEFANOVITZ; NAGANO, 2014). Thamhain (2003) destaca a complexidade dessa atividade, visto que essa medição é dificultada pela presença de relações complexas entre trabalhos multifuncionais, cadência e percepção de valor.

Adams, Bessant e Phelps (2006 *apud* STEFANOVITZ; NAGANO, 2014) delineiam a necessidade de se monitorar a inovação sob a óptica da gestão de processos, e não somente com métricas de seus resultados finais. Para identificarem-se os gargalos “ocultos” na complexa teia da inovação, é preciso monitorar a performance de toda a cadeia de valor da inovação da empresa (HANSEN; BIRKINSHAW, 2007 *apud* STEFANOVITZ; NAGANO, 2014).

Diante de tais aspectos, optou-se por realizar entrevistas com seis colaboradores de uma organização do ramo alimentício. Acredita-se que o estudo empírico poderá fornecer

informações importantes no que diz respeito a literatura mapeada sobre o tema, além de oferecer sugestões de futuros estudos na área.

3. Metodologia

Para alcançar os objetivos delineados neste estudo, utilizou-se enquanto método de pesquisa, a abordagem qualitativa, com o objetivo exploratório e descritivo, repercutindo em um estudo de caso em uma organização privada do segmento de alimentos. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas com seis informantes da organização estudada. A seleção dos informantes levou em consideração o conhecimento desses sobre o tema da pesquisa. Por solicitação da organização, o nome da mesma não será mencionada. Além disso, considerando os preceitos éticos, optou-se por utilizar códigos de identificação para os entrevistados, privilegiando o sigilo da identidade dos mesmos. No quadro 1 são apresentados os cargos de cada um dos entrevistados.

Quadro 1 - Cargos ocupados pelos participantes na organização

PARTICIPANTES	CARGO NA ORGANIZAÇÃO
Entrevistado 1	Gerente de Inovação
Entrevistado 2	Especialista de projetos
Entrevistado 3	Assistente de Inovação
Entrevistado 4	Coordenador de Inovação
Entrevistado 5	PMO
Entrevistado 6	Pesquisador de projetos

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas verbalizações dos participantes (2017).

As etapas da pesquisa seguiram a seguinte sequência:

- a) busca do tema na literatura, o que possibilitou a fundamentação;
- b) construção do instrumento de coleta de informações, sendo esse um roteiro utilizado nas entrevistas;
- c) transcrição das entrevistas com auxílio do *software Express Scribe Transcription*;

d) análise do material coletado por meio de análise temática (BRAUN; CLARKE, 2006), onde foram construídas categorias de análise e construção textual dos resultados; e por fim foi realizado o

e) confronto das fontes secundárias com o material coletado e analisado das entrevistas.

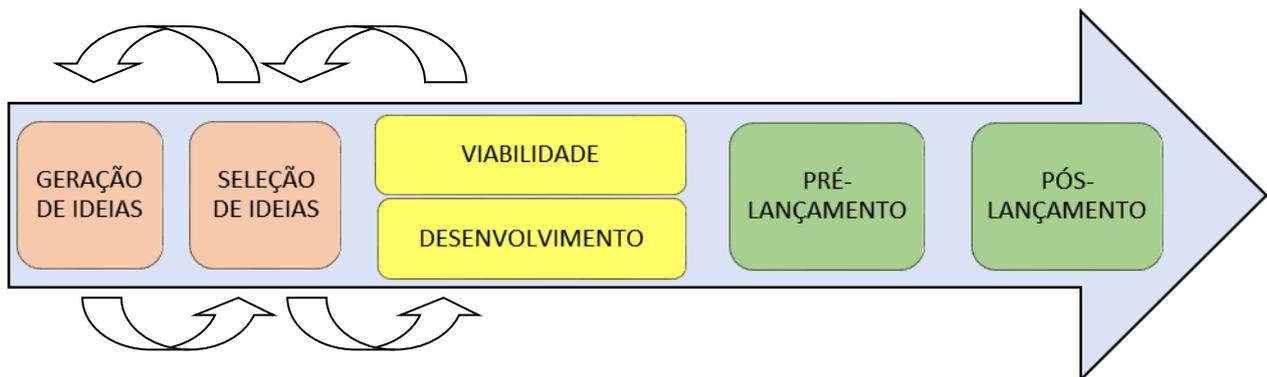
4. Resultados e Discussão

A organização estudada atua no segmento de alimentos, ocupa uma posição de destaque no mercado nacional e internacional e utiliza da tecnologia e inovação para estar à frente no seu segmento. Por questões éticas, o nome da mesma não será mencionado na extensão desse artigo.

4.1. Etapas do processo de inovação

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos por meio das entrevistas. Percebeu-se, de modo geral, que o processo de inovação da organização analisada é estruturado, além de apresentar diversos aspectos já mapeados na literatura contemporânea. Na Figura 3 é possível visualizar o processo de inovação seguido pela organização, o qual abarca as dimensões: geração de ideias, seleção de ideias, viabilidade, desenvolvimento, pré-lançamento e pós-lançamento

Figura 3 - Processo de inovação da organização foco da pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores com base nas verbalizações dos participantes (2017).

4.2. Geração de ideias

Para que a geração de ideias seja saudável no processo de inovação, é preciso que a organização seja balanceada e flexível com relação as fontes geradoras de ideias (KOEN *et al.*, 2001). Na organização estudada, caracterizada como uma empresa *Business-to-Business - B2B* (KOTLER; PFOERTSCH, 2006) – onde o cliente é uma empresa – o entrevistado 1 afirma que tais fontes são balanceadas. Elas advêm tanto do corpo técnico, do *marketing* e também de outros setores da empresa, como do comercial e vendas. Isso é possível, complementa o entrevistado 2, graças a multidisciplinariedade da organização e da postura dos colaboradores e envolvidos na diversificação de informações. O entrevistado 1 comenta que em uma empresa B2B, as necessidades são relativamente técnicas, e menos mercadológicas, o que faz com que o corpo técnico da organização direcione suas atenções também para as necessidades do consumidor final.

Koen *et al.* (2001) afirma que nessa fase mais fluída são estimuladas interações entre pessoas da organização, e segundo o entrevistado 3, uma dessas interações acontece entre vendedores e pessoas com conhecimento mais técnico. O entrevistado 1 afirma que as ideias ainda podem vir de outros setores, como da produção, da diretoria, e até mesmo de um cliente. Os vendedores são fortes participantes nessa etapa. O referido participante salienta que nessa etapa é preciso estar aberto e considerar as ideias de diversas fontes, com mais democracia.

Outra fonte se mostra nos *workshops* e seminários realizados pela organização, onde equipes multidisciplinares debatem determinados temas, o que agrega para o conjunto de pessoas envolvidas e sobretudo para a organização (ENTREVISTADO 2). Os pesquisadores são outros fortes contribuintes na geração de ideias, comenta o entrevistado 3. O participante menciona que um *website* com o intuito de receber ideias de todos os setores da organização é um diferencial da organização, e além do que recebe de colaboradores, a plataforma é aberta ao público externo. Uma das metas da organização é aproximar as ideias geradas com a estratégia da organização, o que imbrica desafios.

4.3. Seleção de ideias

Após a geração de ideias, tem-se uma fase um pouco mais cartesiana e menos fluída, onde acontece a seleção de ideias. Para Koen *et al.* (2001) é nessa fase que as ideias são avaliadas e, julgam-se quais irão ou não para a próxima etapa, de acordo com as metas e objetivos organizacionais. Nos casos em que a ideia gerada vem da plataforma/*website*, é aplicada uma

metodologia onde a ideia se alicerça em um processo de interação por um período de 30 dias, recebendo contribuições de qualquer colaborador interessado, assegura o entrevistado 4.

Tendo uma lista de ideias, começa-se um processo de estratificação para selecionar aquelas consideradas viáveis. Nessa fase, um comitê de inovação entra em cena – composto por gestores de diversas áreas (ENTREVISTADO 2). O entrevistado 3 adiciona que os integrantes desse comitê são: um diretor, dois gerentes, alguns analistas, e outros eventuais gerentes que podem ser convidados em cada caso. Tais gestores avaliam o caráter inovador da ideia ou da proposta levantada.

Na seleção, as ideias são consideradas insipidas, o que se reflete na superficialidade da análise. Neste momento, é analisado o potencial da ideia, e quando necessário, ela passa por uma segunda avaliação. Isso acontece porque nesse momento existem muitas dúvidas.

4.4. Viabilidade

O próximo estágio é o estudo de viabilidade da ideia. É nesta etapa que se verificam os aspectos técnicos, a complexidade e aspectos mercadológicos das ideias selecionadas. Dá-se início a parte de pré-desenvolvimento para entender se a ideia tem fundamento (STEFANOVITZ; NAGANO, 2014). Esse é o objetivo do primeiro estágio, a primeira fase do *stage-gate* (COOPER, 2009). Verifica-se nessa fase, segundo o entrevistado 2, qual é a possibilidade de retorno de investimentos e a existência ou não de tecnologia. Logo, previsões para investimentos com tecnologia também são analisados. Segundo o entrevistado 1, os membros envolvidos nessa etapa são o coordenador de inovação, o setor de *marketing* e o *Project Management Office* – PMO.

O entrevistado 3 acrescenta que a viabilidade leva em consideração projetos que gerem maior retorno e valor agregado e menor complexidade de fabricação/implantação. O entrevistado 5 complementa esta afirmação, alegando existir um terceiro pilar utilizado no *ranking* de ideias: o alinhamento do produto com a estratégia da organização. Além disso, segundo o participante, o projeto deve apresentar um produto inovador, que seja interessante para o *core business* da organização.

4.5. Desenvolvimento

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) afirmam que essa etapa é o coração do processo de inovação. É nela que acontece a gestão de portfólio e serão analisados os projetos em todos os estágios. O entrevistado 1 afirma que no *stage-gate* (COOPER, 2009) o processo é mais disciplinado e cartesiano. No caso da organização estudada, o entrevistado 2 afirma que existe um cuidado expressivo com pesquisas e levantamento de patentes, pois é preciso ter em mente que o que está adentrando nessa etapa do processo de inovação é algo novo – não podendo ter sido efetivado em outro momento. Segundo o entrevistado 6, questões regulatórias impactam fortemente no processo de inovação. Nessa etapa, esta questão torna-se evidente, uma vez que as pesquisas bibliográficas evidenciam e esbarram em questões legais, impedindo que projetos avancem nessa etapa.

Após as conclusões e certificações dos passos anteriores, chega-se a aquisição de matéria-prima (ENTREVISTADO 4). O entrevistado 5 menciona que quando se trata de uma inovação radical, o material a adquirir tende a demandar maior aporte financeiro, diferente da inovação incremental. Após a aprovação em testes, com apoio estatístico, começa-se a fase de escalabilidade em plantas piloto (ENTREVISTADO 6). Com isso, determina-se onde será fabricado o produto, sabe-se dos seus custos e por fim o setor Comercial analisa a viabilidade na comercialização.

4.6. Pré-lançamento

Ao finalizar o processo de desenvolvimento, os técnicos desenvolvem relatórios, demonstrando tecnicamente do que se tratam determinados produtos e para quais propósitos os clientes podem utilizá-los, acrescenta o entrevistado 4. Assim, os departamentos de *Marketing* e Comercial seguem com a próxima etapa do processo de inovação.

O setor de *Marketing* inicia seu trabalho com a concepção da linguagem visual do produto - por vezes pode ser uma marca, todavia, tal situação dependerá do produto e da linha do mesmo (ENTREVISTADO 4).

De acordo com o entrevistado 2, o departamento Comercial indica quais são os possíveis clientes para os quais o novo produto deve ser apresentado – ou seja, ao verificar o *briefing* de projeto e o perfil de cliente, o departamento já consegue identificar os clientes-alvo para cada tipo de projeto. A seguir, os setores acima citados, com apoio da equipe técnica, vão a

campo para realizar a apresentação do novo produto. Essa etapa do processo de inovação finaliza na fabricação do primeiro lote de produção, com a venda realizada.

4.7. Pós-lançamento

A gestão do que foi lançado é conhecida, no contexto da organização estudada, como a etapa do pós-lançamento. Segundo o entrevistado 1, é necessária atenção específica por determinados anos, uma vez que o produto exige certo tempo para fixar e maturar no mercado.

Um método que o mercado desenvolveu é de possuir métricas de três a cinco anos de inovação (ENTREVISTADO 1). Nesse período, mede-se a performance de lançamento por período de tempo, dependendo da velocidade de inovação no próprio setor. O entrevistado 2, afirma que o PMO analisa o retorno do investimento, os prazos e metas a serem alcançados em cada período determinado.

O entrevistado 5 menciona que o produto de inovação enfrenta maiores dificuldades no mercado. Para suprir tais desafios, é preciso um maior investimento e desprendimento de energia, por parte do setor Comercial. É um produto novo, o que gera uma necessidade de conhecer bem o conceito, como também o caráter inovador.

Todas as fases apontadas pelos entrevistados no processo de inovação são corroboradas pela literatura e apresenta as preocupações necessárias para a sustentabilidade dos produtos inovadores no mercado.

5. Considerações Finais

Esta pesquisa objetivou revisar e analisar modelos de gestão da inovação mais citados na literatura e confrontar com os aspectos identificados nas entrevistas. Assim, propôs-se a caracterizar as etapas do processo de gestão da inovação em si. Realizou-se uma análise visando a compreensão dos modelos que orientam tal processo bem como buscou-se relacionar os tópicos do mesmo. Assim como o processo de gestão da inovação em si, uma compreensão dos modelos que visam orientar o processo é uma tarefa complexa. Há grande heterogeneidade entre as abordagens utilizadas pelos autores, os paradigmas teóricos sobre os quais foram construídos, o nível de abstração do processo, entre outros. Além disso, o próprio

esforço de buscar esses modelos foi um desafio, dado que uma busca tradicional em bases de dados acadêmicas não retornou muitos modelos.

O estudo de caso trouxe resultados semelhantes com os apresentados na literatura, mas na medida que apontou novas relações acerca do tema, também sinalizou a lacuna de estudos empíricos que a literatura apresenta sobre o processo de inovação. Outro ponto limitado da análise, é o que trata da fase final do processo de inovação, a comercialização. Talvez um dos motivos seja o viés de gestão e mercadológico que é tratado voltando essa fase apenas para essas áreas de forma isolada, além disso, tais aspectos não foram explorados na literatura de inovação.

Sugere-se a partir desses levantamentos, a realização de uma busca na literatura de forma aprofundada em cada uma dessas etapas e a realização de outros estudos de casos, com intuito de complementar a literatura com dados empíricos de organizações brasileiras, que certamente possuem um perfil diferenciado de mercado em comparação com outros mercados no mundo.

REFERÊNCIAS

BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. Towards a multidisciplinary definition of innovation. **Management Decision, United Kingdom**, v. 47, n .8, p.1323-1339, 2009.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, p. 77-101, 2006.

COMISSÃO EUROPEIA, 2013. Estado da União da Inovação 2012 – Acelerar a Mudança - **Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu**, Bruxelas: Comissão Europeia.

COOPER, R. G. How companies are reinventing their idea-to-launch methodologies. **Research Technology Management**, v. 52, n. 2, p. 47-57, 2009.

CORAL, E. et al. Visão geral da metodologia NUGIN. In: CORAL, E.; OGLIARI, A.; ABREU, A. F. (Ed.). **Gestão Integrada da Inovação: Estratégia, Organização e Desenvolvimento de Produtos**. São Paulo: Atlas, 2008.

HANSEN, M. T.; BIRKINSHAW, J. The innovation value-chain. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 6, p. 121-130, 2007. PMID:17580654.

KOEN, P. A.; et al. Providing clarity and a common language to the “Fuzzy Front end”. **Research Technology Management**, v. 44, pp. 46-55, 2001.

KOTLER, P.; PFOERTSCH, W. **B2B Brand Management**. New York: Springer Verlag, 2006.

STEFANOVITZ, J. P.; NAGANO, M. S. Gestão da Inovação de Produto: Proposição de um Modelo Integrado. **Produção** (São Paulo. Impresso), v. 24, p. 462-476, 2014.

VON HIPPEL, E. **The sources of innovation**. Oxford: Oxford University, 1998.

THAMHAIN, H.J. Managing innovative R&D teams. **R&D Management**, v. 33, n. 3, p. 297-311, 2003. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-9310.00299>

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

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da Inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Boockman, 2015. 633 p.