

A necessidade de inovar: um estudo na indústria de alimentos

Lia Krücken-Pereira*
Aline França de Abreu**
Ariovaldo Bolzan***

Resumo

O presente artigo tem por objetivo apresentar as tendências de mercado, por meio da análise de seus indicadores macro-ambientais e as mudanças no comportamento dos consumidores e respectivos padrões de consumo, relacionando-as com as possíveis estratégias de inovação de produtos da indústria de alimentos.

Palavras chave

Inovação, alimentos, tendências de mercado, comportamento do consumidor, indústria de alimentos

Abstract

The aim of this paper is to present market trends through an analysis of the macro environmental indicators, and the changes in the consumer behavior, relating these to possible innovation strategies for food products.

Key words

Innovation, food products, market trends, consumer behavior, food industry

* Doutoranda em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC - E-mail - lia@enq.ufsc.br

**PhD em Engenharia de Produção. Coordenadora do Núcleo de Estudos em Inovação, Gestão e Tecnologia da Informação - IGTI/UFSC. E-mail - aline@esp.ufsc.br

***Doutor em Engenharia Química. Diretor do Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. E-mail - abolzan@enq.ufsc.br

1 Introdução

O fator chave para o sucesso de uma empresa é entregar ao consumidor um produto ou serviço com o maior valor agregado possível (relação performance/preço) atendendo suas necessidades ou, de preferência, antecipando-se a estas necessidades, antes e melhor que a concorrência. Este é um dos objetivos da inovação.

A necessidade de inovar surge, entre outros fatores, como consequência do dinamismo do mercado, composto por um complexo conjunto de fatores de ordem econômica, social, demográfica, política, ambiental, cultural e tecnológica (Tornatzky e Fleischer, 1990)

Sheth e Ram (1987) apontam quatro forças responsáveis pelo aumento da importância da inovação em serviços e produtos a partir dos anos 80: a) mudanças na regulamentação/legislação, b) mudanças tecnológicas abruptas (ou rupturas tecnológicas), c) novo caráter da competição (em relação a mudanças econômicas políticas, etc), e d) mudanças no comportamento dos consumidores.

Segundo Meltzer (1991), o potencial da inovação reside na substituição temporária ou permanente dos produtos atuais por produtos novos. Sob este aspecto, a prática da inovação na indústria de alimentos é uma questão de sobrevivência para uma organização, pois grande parte dos produtos alimentícios que serão consumidos na próxima década ainda não foram inventados (Trunel, 1998).

Além disso, as empresas que trabalham frequentemente com inovações formam uma imagem moderna para seus consumidores, melhorando ainda mais sua competitividade.

As tendências do mercado podem ser traduzidas em inovação do produto (intrínsecas ao mesmo) ou de seu posicionamento, através de uma estratégia adequada ao segmento consumidor que se deseja atingir.

Contudo, esse processo envolve riscos e incertezas, e para a empresa inovadora cabe então questionar: "Como os consumidores rea-

gem as inovações?" A resposta a esta pergunta é de importância crucial para compreender o processo de adoção de uma inovação num dado ambiente social.

A análise de indicadores macro-ambientais, das mudanças no comportamento dos consumidores e respectivos padrões de consumo, revela as tendências de mercado que podem ser traduzidas em oportunidades de inovação.

2 Inovação, inovação tecno-lógica e inovação estratégica

Uma inovação traduz-se como a reação de uma empresa às mudanças do ambiente externo, para criar ou manter uma vantagem competitiva (Servizi per l'Innovazione Tecnologica, 1999). Pode focar qualquer atividade funcional ou processo organizacional da empresa. Considera-se que a inovação tecnológica seja um caso particular de inovação que se baseia na utilização de conhecimentos científicos e tecnológicos, cujo conceito é a transformação de uma idéia em um novo produto/serviço ou melhoramento do mesmo através da tecnologia.

Segundo Sheth e Ram (1987), uma inovação deve oferecer funções adicionais ou benefícios em um produto ou serviço a um mesmo custo, ou as mesmas funções e benefícios a um custo inferior.

Schumpeter (apud Servizi per l'Innovazione Tecnologica, 1999) distingue cinco tipologias de inovação: introdução de um novo produto, introdução de um novo método de produção, abertura de um novo mercado, utilização de uma nova fonte de aproveitamento de matéria-prima ou bens intermediários, e finalmente, reorganização de um ente econômico.

Já a inovação tecnológica apresenta-se classificada por Tornatzky e Fleischer (1990) como: inovação de produto ou inovação de processo, radical ou incremental.

Diversas definições para processo de inovação tecnológica podem ser encontradas na literatura (Valeriano, 1985; Sheth e Ram, 1987;

Tornatzky e Fleischer, 1990; Markides, 1997, dentre outros). Apesar dos diferentes focos de abordagem, os diversos autores destacam o fato de que esse processo envolve mudanças que sempre trazem incertezas, dificuldades e riscos, ao mesmo tempo que são vitais para a sobrevivência das organizações.

Tornatzky e Fleischer (1990) consideram que o processo de inovação tecnológica envolve o desenvolvimento e introdução de ferramentas derivadas do conhecimento, através das quais as pessoas interagem com seu ambiente.

Valeriano (1985) define inovação tecnológica sob um ponto de vista fundamentalmente econômico, como “o processo pelo qual uma idéia ou invenção é transposta para a economia”. Ou seja, ela percorre o trajeto que vai desde esta idéia, fazendo uso de tecnologias existentes ou buscadas para tanto, até criar o novo produto ou serviço e colocá-lo em disponibilidade para o consumo ou uso.

Markides (1997) apresenta o conceito de inovação estratégica como a forma de uma organização ser competitiva e liderar o mercado. Neste contexto, o autor define cinco maneiras de pensar e desenvolver a inovação tecnológica como um processo contínuo, que podem ser utilizadas pela organização, isoladas ou combinadas. São elas: redefinir o negócio como um *portfolio* de *core competences*¹; identificar quem são seus consumidores e como estes se comportam (selecionar o nicho de mercado que se deseja atuar) com base nas tendências de mercado e comportamento do consumidor; redefinir quais são os produtos ou serviços, orientando-se para o consumidor e suas necessidades; investir em aprendizado e habilidades organizacionais e do indivíduo para construir e sustentar *core competences* que serão incorporadas nos produtos; pensar sob pontos de vista diferentes: de forma pró-ativa e não reativa, investigar o surgimento de novas tendências, antecipar necessidades, aplicar *core competences* para inovar.

3 Tendências de mercado: indicadores macro-ambientais

Os indicadores do macro-ambiente podem ser classificados como componentes demográficos, econômicos, políticos, culturais e tecnológicos (Nardin, 1996; Kotler e Armstrong, 1999). Apresentam-se alguns exemplos de indicadores o Quadro 1.

Através da identificação e monitoramento de dinâmicas específicas de cada um desses componentes pode-se juntar peças, a princípio isoladas, para formar uma visão a longo prazo, que possibilite criar ou ajustar um produto (inovação) à tendência de mercado.

Quadro 1. Indicadores macro-ambientais de tendências.

Indicadores demográficos	Idade, renda, composição do núcleo familiar, localização geográfica.
Indicadores econômicos	Dinâmicas e perspectivas do sistema econômico e de alguns setores em particular, taxa de interesse e apoio do governo, relações cambiais, utilização da capacidade produtiva.
Indicadores políticos	Sistema político, legislação, normas fiscais, posicionamento do governo, dinâmica de exportação e importação.
Indicadores culturais	Estilo de vida, moda, opiniões dos formadores de opinião, taxa de escolaridade, cultura, relação com a economia de mercado.
Indicadores tecnológicos	Maturidade tecnológica de setores específicos, desenvolvimento de novas tecnologias.

Popcorn (1990) considera que o futuro do consumidor surge da confluência de fatores psicológicos, sociais, demográficos e econômicos. Ao se identificar o aparecimento de uma tendência, através do constante

monitoramento de indicadores, deve-se estudar o impacto que esta poderá ter nos negócios para direcionar a estratégia de inovação da organização.

Segundo McKenna (1999) a idéia central do posicionamento de produtos está em usar o ambiente de maneira eficaz. Ou seja, corrobora a visão de que deve-se avaliar o ambiente ao se considerar uma estratégia de inovação. A Figura 1 representa a afirmação do autor: “o ambiente define o produto”.

Figura 1. O ambiente define o produto.



Fonte: McKenna (1999, p. 63)

Das dinâmicas que podem ser identificadas e monitoradas destacam-se a competitividade da estratégia tecnológica adotada pela organização e seus concorrentes, as tendências que se firmam como estilos de vida, a política monetária e fiscal, a estabilidade social, entre outras.

4 Reflexos das tendências de mercado nos hábitos de consumo de produtos alimentares

Pode-se identificar algumas tendências que influenciam no comportamento do consumidor, e portanto no seu padrão de consumo e escolha alimentar (Hicks, 1990; Meltzer,

1991; Manning, 1992; Trunel, 1993; Lambert, 1997; McKenna, 1997; NRLO, 1998).

Quanto aos aspectos sócio-econômicos, políticos e culturais, citam-se: o envelhecimento da população e o aumento da perspectiva de vida; o processo de urbanização; a redução do tamanho das famílias; a globalização e aumento da competitividade de mercado; as oscilações econômicas; a saída da mulher para o mercado de trabalho; a diminuição do tempo disponível para preparo e consumo de refeições; as misturas étnicas; a redução de esforços físicos e aumento do sedentarismo; a preocupação ecológica; o aumento de exigência por parte dos consumidores; a intensa disponibilização de informações ao consumidor via meios de comunicação (inclusive internet); o poder de escolha atribuído a crianças e adolescentes; a formação de grupos econômicos (Mercosul, Comunidade Comum Européia); as políticas de importação e exportação; as inúmeras opções de escolha e variedade de alguns tipos de produto.

Em relação aos aspectos tecnológicos, pode-se observar: o desenvolvimento de processos da indústria de alimentos; o desenvolvimento de aditivos, novas matérias-primas e produtos e novas utilizações para matérias-primas tradicionais; o desenvolvimento de processos de materiais e embalagens; o desenvolvimento do sistema logístico; a modernização das técnicas de controle de qualidade; o suporte tecnológico aos meios de comunicação; desenvolvimento e difusão de equipamentos em escala apropriada para uso doméstico (forno elétrico, freezer, etc); o desenvolvimento de tecnologias “ecologicamente corretas”.

Além dos aspectos apresentados, devem ser considerados as normas legislativas em vigor em cada país. Elas diferem significativamente, podendo funcionar, muitas vezes, como barreiras à entrada de um produto em outros mercados.

Um fator importante, que não pode ser marginalizado, é o fato de que os investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novos pro-

duto em um ambiente altamente competitivo conduzem a situações de risco se os organismos que controlam e regulamentam esses produtos não acompanharem estas evoluções.

Nota-se gradativo aumento no número de consumidores que buscam maiores informações sobre o produto que estão consumindo: origem, composição, processo de fabricação (Trunel, 1998).

Esta situação é agravada no caso de produtos alimentícios, devido à própria natureza do produto. A inquietude e a incerteza relacionada à procedência dos alimentos, a neofobia², as freqüentes crises alimentares - como a amplamente discutida "crise da vaca louca"³ - e a introdução de alimentos geneticamente alterados⁴ no mercado são alguns fatores que levam o consumidor atual a buscar produtos cuja qualidade e procedência possam ser garantidas de alguma forma. O grande número de publicações de massa disponível responde à crescente preocupação do consumidor em relação ao tema.

Algumas conseqüências dos fatores supracitados podem ser observadas nas mudanças de comportamento do consumidor e de seus padrões de consumo.

5 Comportamento do consumidor: mudanças no padrão de consumo

Alguns autores identificam os tipos de consumidores e padrões de consumo conforme seu estilo de vida (Lalhou, 1993; Brunso, 1996; Lambert, 1997; Hetzel, 1998; Meulenberg, 1998).

Ao se analisar os estilos de vida e suas características tem-se uma visão das prováveis necessidades dos consumidores e quais estratégias de inovação de produto serão mais adequadas para satisfazê-las.

Lalhou (1993) apresentou em seu trabalho dados estatísticos sobre a evolução de consumo de alimentos e do comportamento do consumidor na França, obtidos através do *Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie*

(CREDOC). Segundo os critérios utilizados pelo autor, os consumidores podem ser classificados como: os urbanos modernos, os rurais domésticos, os gregários, os idosos tradicionais, os isolados e os "bem-de-vida". O padrão de consumo difere significativamente entre os tipos, assim como suas reações a inovações.

Uma pesquisa feita na comunidade holandesa através do NRLO - *National Council for Agricultural Research*, em 1998, identificou quatro tipos de consumidor: o racional, o cooperativo, o competitivo, e o responsável. O racional é previsível e se interessa por produtos eficientes, rápidos e confiáveis. O cooperativo se preocupa em adquirir produtos tradicionais e regionais. Para o consumidor competitivo o que importa é o quanto um produto se adapta as suas necessidades individuais. É imprevisível e volátil. Já o consumidor responsável possui um forte sentimento de responsabilidade em vários aspectos, o que resulta em um elevado apreço pela sustentabilidade, seja do produto ou seja da organização que o produziu.

Outro tipo de classificação é sugerido por Meulenberg (apud NRLO, 1998). Segundo este autor os consumidores podem ser: conscientes-ecológicos, conscientes-saudáveis, práticos, hedonísticos, conscientes do preço, e procuradores de variedades e novidades. Estes seriam os chamados perfis puros, que usualmente apresentam-se em formas combinadas. Através desta pesquisa o autor também constatou que as pessoas consomem de formas diferentes, de acordo com as circunstâncias e funções (exemplo: finais-de-semana, local de trabalho, etc).

Estes tipos de classificação diferem conforme os critérios considerados e as características da população analisada.

Por intermédio de um modelo cognitivo desenvolvido para relacionar o padrão de consumo alimentar ao estilo de vida, Brunso (1996) estudou a segmentação do mercado consumidor de produtos alimentícios em quatro países: Alemanha, França, Inglaterra e Dinamarca. O

autor identificou alguns perfis de consumidor baseando-se nos seguintes aspectos:

a) formas de compra — por impulso, através das informações do rótulo, através de indicações de especialistas, amigos, crianças, etc;

b) métodos de preparo do alimento — tempo disponível, ação espontânea ou planejada, prática ou sofisticada;

c) aspectos de qualidade — valor atribuído ao produto devido a características como natural, fresco, saudável e saboroso;

d) situações de consumo — para que tipo de refeição, qual horário;

e) motivo de compra — expectativas do consumidor, aspectos sociais, tradicionais, culturais, etc.

Hetzel (1998) define as novas formas de consumo, de forma genérica, através de estudos sobre o comportamento dos consumidores. Segundo esse autor, o consumidor atual busca:

a) a expressão de sua personalidade nos produtos, o que leva ao ecletismo na oferta de produtos;

b) a inovação e as melhorias em relação às características do produto (ex: um produto mais saudável, produzido de forma ecologicamente consciente);

c) a satisfação das necessidades afetivas e estéticas.

É importante considerar as tendências observadas nos padrões de consumo ao se definir a estratégia de valorização do produto a ser adotada pela organização. Alguns exemplos são discutidos a seguir.

6 Inovações nos produtos alimentares

Distinguem-se duas formas de inovar em produtos. A primeira, focada no produto em si, consiste em desenvolver novos produtos ou agregar valor aos produtos tradicionais através de melhoramentos, buscando satisfazer e antecipar as necessidades do consumidor atual ou futuro, e criar novos nichos de mercado.

Busca-se agregar valor através dos atributos intrínsecos do produto. A segunda baseia-se nas técnicas de valorização de um produto através de seus atributos extrínsecos e intangíveis, de forma a diferenciá-lo e/ou posicioná-lo em um segmento específico do mercado devido a sua imagem e identidade.

Da análise do comportamento do consumidor e das tendências de mercado a curto, médio e longo prazos, pode-se coletar informações importantes para o processo de melhoramento ou de desenvolvimento de novos produtos, bem como para a criação/ajuste da imagem do produto ao mercado. Algumas investigações são apresentadas no relatório da NRLO - Report 98/3E (1998) e nos trabalhos apresentados pelos autores Hicks (1990), Rakobowchuk (1991), Meltzer (1991) e Manning (1992).

As principais características apontadas na escolha de um produto alimentar são: características organolépticas (sabor, aroma, textura, aparência visual); relação qualidade/preço; praticidade de uso e de consumo; tamanho da embalagem; marca; características nutritivas; facilidade de acesso; características especiais (dietéticos, light, biológicos); segurança alimentar e apelo emocional.

Um estudo contínuo e aprofundado na literatura sobre o comportamento do consumidor, as tendências de mercado e a indústria de alimentos permitiu identificar algumas possíveis inovações na forma de apresentação e no próprio perfil dos produtos como potenciais oportunidades de mercado.

O envelhecimento da população e aumento da perspectiva de vida implica no aumento da demanda de produtos com atributos apropriados para idosos, ou seja, menores porções, sabores específicos, ingredientes de alta qualidade, produtos mais saudáveis, dietéticos (com restrição de colesterol, açúcar, sódio e sal) e enriquecidos (vitaminas, sais minerais, oligoelementos).

A crescente saída da mulher para o mercado de trabalho implica em redução do tem-

po de preparo das refeições e maior renda familiar, o que se traduz em oportunidades de inovação em produtos semi-prontos e prontos, práticos (congelados, para microondas), tradicionais e de alta qualidade.

A redução no número de pessoas do núcleo familiar leva a demanda de produtos em porções individuais ou embalagens menores.

A alta competitividade do mercado provoca a redução do *timing* que uma organização tem para oferecer um novo produto ao mercado, aumentando as opções de escolha do consumidor, o que, por sua vez, eleva os critérios de exigência do mesmo. Surge mercado para os produtos especiais, produtos de origem controlada e de alta qualidade, além de produtos cuja marca é reconhecida.

As preocupações ecológicas fazem com que o consumidor busque mais informações sobre o produto que está consumindo e sobre a empresa que o produziu. Valoriza-se os produtos acondicionados em embalagens recicláveis ou retornáveis, porções menores (que evitem desperdícios), marcas de organizações que possuam ideologia ecológica e serviço de atendimento ao consumidor bem estruturado.

Devido à globalização, o consumidor tem acesso a produtos de diversos países e regiões e sofre intensa abordagem publicitária. Sob este aspecto, surgem como oportunidades para a indústria de alimentos a imitação e adaptação ao gosto nacional de produtos estrangeiros introduzidos no mercado.

O elevado sedentarismo da população leva ao consumo de alimentos menos calóricos, elevando a demanda de alimentos dietéticos e *light*.

O poder delegado a crianças e adolescentes cria novos padrões de consumo familiar, fortemente influenciado por promoções com foco infanto-juvenil, e por campanhas publicitárias. Nesse caso, o grande potencial de inovação reside no aspecto visual dos produtos, desde sua forma e apresentação até sua embalagem e imagem.

O acesso facilitado a informações torna o consumidor cada vez mais informado, consciente e exigente quanto a sua alimentação. Desta forma, a qualidade da informação apresentada em um produto – relevância, clareza, linguagem – pode diferenciá-lo dos demais, inspirando confiança no consumidor.

Muitas outras tendências podem ser analisadas com o objetivo de investigar oportunidades de inovação. Basicamente, identificou-se uma crescente demanda, por parte do consumidor final, de: produtos embalados em porções individuais; produtos com tempo de validade elevado (leite longa vida); alimentos semi-processados e prontos para consumo (produtos de terceira ou quarta gama); alimentos de fácil preparo (especiais para microondas, congelados); alimentos especiais: variedades étnicas, versões *light e diet*, linha *Premium* (alta qualidade e valor agregado do produto e da matérias-primas utilizadas em sua produção); alimentos saudáveis: origem controlada, sem presença de agrotóxicos, sem adição de conservantes ou outros aditivos, com teor de colesterol e/ou gordura reduzidos, etc; alimentos enriquecidos com vitaminas, minerais ou outros elementos (também chamados alimentos funcionais); alimentos tradicionais, frescos, amplamente disponíveis devido a desenvolvimentos tecnológicos na área de embalagens e processamento (queijos embalados à vácuo); alimentos desenvolvidos especialmente para idosos ou outros grupos sociais identificados (alimentos menos crocantes, com tempero mais leve, etc).

Buscando-se a valorização do produto por meio da imagem, apontam-se como estratégias: a criação de uma identidade visual atualizada, através de embalagens modernas de alto apelo visual, diferenciadas, direcionadas para um mercado específico; e a valorização de características como tradição, qualidade, segurança, origem controlada do produto - através das denominações

de origem e qualidade⁴, indicação de origem⁵ e certificação de qualidade.

7 Considerações finais

Muito tem se investido em desenvolvimento de produtos na indústria de alimentos. Trata-se de um mercado altamente competitivo e dinâmico, onde decisores e empresários devem agir rapidamente para acompanhar as mudanças no comportamento do consumidor, confluência de fatores de ordem social, econômica, política, cultural e tecnológica.

No Brasil, assim como na América Latina como um todo, as oscilações econômicas, a forte presença de indústrias de alimentos multinacionais, a formação de tratados comerciais (como o Mercosul, a Nafta e El Pacto andino) e as dinâmicas econômicas mundiais têm marcada influência no mercado. Além disso, a América Latina é, cada vez mais, o alvo de investimento de organizações de várias nacionalidades, as quais contam com agressivas campanhas para conquistar o mercado, cujo potencial é enorme. (Industria Alimenticia, 1996).

Portanto, é imperativo inovar. Inovar buscando o posicionamento dinâmico dos produtos no mercado (ou seja, atender as necessidades do consumidor que evoluem rapidamente), inovar tecnologicamente para manter a organização competitiva em relação a qualidade/custo de seus produtos, inovar estrategicamente para desenvolver uma cultura organizacional voltada para a inovação contínua.

Neste contexto, o monitoramento e a análise constantes dos indicadores macroambientais, das tendências de comportamento do consumidor, das novas tendências tecnológicas, das estratégias dos competidores, clientes e fornecedores, tornam-se vitais no direcionamento da estratégia de inovação de uma organização para o sucesso.

Enfim, salienta-se o papel da pesquisa — fornecendo dados e informações sobre diversas áreas, possibilitando os avanços tecnológicos em processos e equipamentos, embalagens,

ingredientes, informática, etc — essencial para a prática da inovação e seu sucesso.

Notas

¹ *Core competences*: capacidades e competências características de uma organização, como por exemplo *know-how* tecnológico de processos

² Neofobia: reticência do consumidor em relação a novidades

³ Crise da “vaca louca”, encefalite espongiforme bovina – doença que se expandiu na Europa a partir de 1996, tema de destaque em jornais europeus e americanos e deflagrou no Brasil em 2000.

^{4,5} Denominação de origem e indicação geográfica são modalidades de propriedade industrial

Referências

ANDERSON, J.C.; NARUS, J.A. Business marketing: understand what customers value. *Harvard Business Review*, november-december, 1998.

BRUNSO, K. Segmentation of consumers by life style characteristics. In: 2nd LENARY PROJECT MEETING – EU PROJECT AIR-CAT, Norway, *Air Cat Reports*, n.1, 1996.

EL MERCADO alimenticio en América Latina: un vistazo hacia el futuro. *Industria Alimenticia*, v. 15, n. 10, 1996.

HETZEL, P. Les nouvelles formes de la consommation. *Problèmes Économiques*, n.2565-2566, p. 22-29, 1998.

HICKS, R. *Consumer Food Trends for the 1990s*. Hicks & Company for Food Development Division, Agriculture Canada, April, 1990.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: LCT, 1999.

LALHOU, S. Quand les Françaises se mettent a table... *Science et Avenir*, Hors Série, n. 94, Septembre, 1993.

- LAMBERT, J. L. Evolutions des habitudes alimentaires et consequences sur les strategies industrielles. In: *La conservation des aliments*. Nancy: Lavoisier, 1997.
- LES GRANDS courants d'innovation dans les marchés: les segments qui marchent/les raisons du succès. *LSA Libre-Service Actualités*, Spécial SIAL, n. 1601, Octobre, 1998.
- LEVITT, Theodore. *A imaginação de marketing*. São Paulo : Atlas, 1990.
- MCKENNA, R. O Novo Marketing. *Management*, n.1, 1997.
- MCKENNA, R. *Marketing de relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- MANNING, S. *Who's Eating Specialty Foods? Visions*, v. 3, n.1, 1992.
- NRLO. Market strategies and consumer behavior. *NRLO Report 98/3E*. The Hague, 1998.
- MARKIDES, C. Strategic innovation. *Sloan Management Review*, Spring, 1997.
- MELTZER, R. The competitive advantage: value-added products - a noteworthy niche. *Visions*, v. 2, n. 3, 1991.
- NARDIN, G. *Il marketing mix*. Master di Specializzazione, Modena, Settember-Dicember, 1996. Notas de aula.
- POPCORN, F. *O relatório Popcorn*. Rio de Janeiro: Campus, 1990
- RAKOBOWCHUK, G. Value-added produce -market niche or future staple. *Visions*, v.2, n. 3, 1991.
- ROGERS, Everett M. Diffusion of innovations. New York: Free Press, 1995
- SHETH, J.N.; RAM, S. *Bringing innovation to market: how to break corporate and customer barriers*. USA: John Wiley & Sons, 1987.
- SERVITEC - Servizi per l'Innovazione Tecnologica. *Glossario di Termini*. Bergamo, Itália, 1999. Texto disponível na internet: <http://www.servite.servitec/Glossario/Main.html> [25 mai de 1999].
- TORNATZKY, L.G.; FLEISCHER, M. *The process of technological innovation*. Massachussets: Lexington Books, 1990.
- TRUNEL, J.C. *Les stratégies gagnantes: Innovation ou tradition. Le Moci*, n. 1359, 15 octobre 1998.
- VALERIANO, D. L. *Gerência em projetos: pesquisa, desenvolvimento e engenharia*. São Paulo: Makron Books, 1994.