



**A IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES: ABORDAGENS DA LITERATURA
L'IDENTIFICATION DES OPPORTUNITÉS: APPROCHES DE LA LITTÉRATURE**

Roberto Fabiano Fernandes - UFSC

Willian Rochadel - UFSC

João Artur de Souza - UFSC

Gertrudes Aparecida Dandolini – UFSC

Resumo: A identificação de oportunidades é uma das atividades vitais ao processo de inovação e essa por sua vez também é fonte de vantagem competitiva para as organizações. O presente artigo tem como objetivo mapear as pesquisas relacionadas à identificação de oportunidades no contexto da inovação disponíveis na literatura e faz parte dos resultados da etapa de pré-campo de uma pesquisa acadêmica sobre o tema identificação de oportunidades. Para tanto, foram realizadas duas revisões, uma narrativa e uma sistemática, com o propósito de investigar os modelos/frameworks que tratam do tema identificação de oportunidades e as atividades existentes no processo de identificar oportunidades.

Área temática: Inovação, criatividade e empreendedorismo e suas implicações para o desenvolvimento social e econômico.

Palavras-chave: oportunidades; identificação de oportunidades; inovação.

Résumé: L'identification des opportunités est l'une des activités essentielles du processus d'innovation et à son tour, est également une source d'avantage concurrentiel pour les organisations. Cet article vise à cartographier les études relatives à l'identification des opportunités dans le contexte de l'innovation disponibles dans la littérature et fait partie des résultats de la pré-domaine de la phase de recherche universitaire sur le sujet identification des opportunités. Par conséquent, il y avait deux revisions, une récit et une systématique, afin d'enquêter sur les modèles / cadres qui traitent du sujet identification des opportunités et les activités existantes dans le processus d'identification des opportunités.

Mots-clés: opportunités; identification des opportunités; innovation.



A identificação de oportunidades: Abordagens da literatura

Resumo: A identificação de oportunidades é uma das atividades vitais ao processo de inovação e essa por sua vez também é fonte de vantagem competitiva para as organizações. O presente artigo tem como objetivo mapear as pesquisas relacionadas à identificação de oportunidades no contexto da inovação disponíveis na literatura e faz parte dos resultados da etapa de pré-campo de uma pesquisa acadêmica sobre o tema identificação de oportunidades. Para tanto, foram realizadas duas revisões, uma narrativa e uma sistemática, com o propósito de investigar os modelos/frameworks que tratam do tema identificação de oportunidades e as atividades existentes no processo de identificar oportunidades.

Palavras-chave: oportunidades; identificação de oportunidades; inovação.

1. Introdução

O aumento do interesse das organizações sobre o tema inovação atrai cada vez mais estudos sobre o assunto. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) consideram que a inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas. Os mesmos autores ressaltam que a inovação pressupõe a existência de um processo, e este é composto por conhecimento, informação e criatividade. O autor Morris (2011) também ressalta que a inovação além de ser um processo, também é resultado dele. Morris complementa destacando que quando o processo tem sucesso, o resultado disso é a inovação.

Entende-se como inovação, para este trabalho, “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (MANUAL de OSLO, 2005).

Teza (2012) disserta que existem vários conceitos referentes a inovação, porém são os autores Baregheh, Rowley, Sambrook (2009) que enfatizam a inovação como um processo de várias etapas, por meio do qual as organizações transformam ideias em bens novos/melhorados, serviços ou processos, a fim de avançar, competir e diferenciar-se com sucesso em seu mercado. Com este mesmo entendimento, também é importante destacar a percepção de Smith e Reinertsen (1991), que percebem a inovação como um processo, e que a parte inicial desde processo é chamada de *Fuzzy Front End* (FFE).

O termo *fuzzy* (difuso) é empregado devido ao fato de que esta parte inicial do processo ser considerada “muitas vezes caótica, imprevisível e não estruturada” (MURPHY; KUMAR, 1997, p. 32). Para Gassmann e Schweitzer (2014), os autores Smith e Reinertsen tratam como zona difusa, o tempo em que a oportunidade é reconhecida e se transforma em um esforço que leve a um projeto de desenvolvimento.

Teza (2012) também lembra que existem outros termos utilizados para designar esse subprocesso inicial do processo de inovação. São eles: *Front End* da Inovação (*Front End of Innovation [FEI]*) (HANNOLA; OVASKA, 2011; KOEN et al., 2001); *Processo Front End* (*Front End Process*) (NOBELIUS; TRYGG, 2002); *Front End* do Desenvolvimento de Novos Produtos (*Front End of New Product Development*) (OLIVEIRA; ROZENFELD, 2010), entre outros.

Para Hannola *et al.* (2009), o *Front End* da Inovação (FEI) é considerado como um dos passos mais importantes na construção de novos produtos, sejam bens ou serviços, oferecendo



maiores oportunidades para gerar melhoria do processo de inovação. Kurkkio (2011) complementa o pensamento acrescentando a questão do *Front End* como algo crítico para o resultado final do processo de desenvolvimento de produtos.

Koen *et al.* (2001) ao descreverem o seu modelo de inovação salientam a importância de algumas atividades. Eles fortalecem o entendimento de que o FEI pode começar com a identificação de oportunidades ou com a geração de ideias, sendo que uma ideia necessita de uma ou mais oportunidades, bem como uma oportunidade pode necessitar de uma ou mais ideias.

Em outro contexto, mas ainda ressaltando as atividades do FEI, a importância é direcionada para a atividade de identificação de oportunidades, a qual Stevenson, Roberts e Grousbeck (1985) já a consideravam como uma das habilidades mais importantes de um empreendedor de sucesso. Em relação a isso, os autores citados complementam que os empreendedores identificam oportunidades de negócios para criar e entregar valor para as partes interessadas em seus empreendimentos. Dimov (2007) complementa ressaltando que processos criativos do empreendedor são empregados nas atividades de geração de ideias e de identificação de oportunidades.

Neste mesmo sentido, entende-se que, além dos empreendedores, a maioria das empresas também procuram oportunidades para enriquecer seus portfólios de produtos, diferenciar seus produtos, entrar em novos mercados, realizar impactos significativos em seus negócios e principalmente, inovar. Bautzer (2009) corrobora com essa afirmação argumentando que a identificação de oportunidades inovadoras é resultado concreto da movimentação do conhecimento das organizações, mercados ou segmentos.

Partindo das percepções obtidas pelas citações dos vários autores mencionados acima, procurar-se-á explorar os conceitos e definições sobre os termos oportunidade e identificação de oportunidades, em busca da obtenção de um conjunto de atividades executadas no processo de identificação de oportunidades, com o objetivo de responder a seguinte pergunta: *Quais as atividades reconhecidas no processo de identificação de oportunidades?*

Para atender a este objetivo, o artigo foi organizado da seguinte forma: no tópico 2 será apresentada a revisão da literatura sobre o tema oportunidades, identificando os conceitos e definições sobre o assunto. Os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa estão no tópico 3. O tópico 4 tratará da descrição das abordagens descritas pelos autores sobre o processo de identificar oportunidades, com o intuito de identificar as atividades descritas em cada abordagem. No tópico 5 será realizado o relacionamento dos dados coletados nas abordagens com os tipos de oportunidades defendidos por Holmén, Magnusson e Mckelvey (2007). Por fim, serão descritas as considerações finais e sugestões de pesquisas futuras.

2. Oportunidades: Conceitos e definições

O conhecimento sobre o que é uma oportunidade vem sendo estudado intensivamente e, geralmente, é associado a aspectos que tratam de inovação, empreendedorismo e mudanças econômicas (SANZ-VELASCO, 2006). Holmén, Magnusson e Mckelvey (2007), ao tratarem do assunto sobre oportunidades, ampliam o debate abordando os conceitos tradicionais e identificando um novo tipo de oportunidade. A classificação proposta pelos autores é descrita da seguinte forma:

- **Oportunidades tecnológicas:** o conceito parte do pensamento dos autores neoschumpeterianos, também chamados de evolucionários. Segundo eles, a mudança tecnológica é o motor do desenvolvimento econômico, sendo a empresa, o lugar de atuação do empreendedor inovador e de desenvolvimento



das inovações. A atividade empresarial é a fonte de inovação numa economia qualquer e a oportunidade é vista sob um aspecto de criatividade, que possibilitam criar novos produtos (SCHUMPETER, 1934, 1947).

- **Oportunidades empreendedoras:** este conceito é o que mais tem crescido, devido ao termo oportunidades ser considerado o conceito central do empreendedorismo. A literatura dá enfoque no empreendedor e em alguns detalhes que o definem como o **criador** de oportunidades (SHANE, 2000) ou **descobridor** de oportunidades (KIRZNER, 1997).

- **Oportunidades produtivas:** é o termo usado por Penrose (1959) para explicar a capacidade de imaginar modos alternativos de uso para um determinado conjunto de recursos, rendendo resultados diferentes em termos de crescimento e rentabilidade. Para Penrose, as oportunidades surgem, devido à possibilidade de combinar de várias maneiras os recursos internos de uma empresa. Holmén, Magnusson e Mckelvey (2007) reforçam a constatação de que as oportunidades produtivas podem referir-se em termos de melhor utilização dos recursos existentes. Kor e Mohoney (2000) definem que os principais fatores que influenciam oportunidade produtiva são o capital da empresa, trabalho em equipe e experiência associativa (confiança na integridade e capacidade dos colegas de trabalho transferir os conhecimentos tácitos).

- **Oportunidades inovativas:** é o termo proposto por Holmén, Magnusson e Mckelvey (2007). A definição de oportunidades inovadoras, segundo os autores, é mais adequada para caracterizar a inovação e processos inovadores que os outros conceitos. O motivo deve-se ao fato do termo se mostrar mais adequado pelo fato de procurar identificar a ação dos atores e, como ocorre a percepção e identificação das oportunidades.

A classificação de Holmén, Magnusson e Mckelvey (2007) ajuda-nos na percepção das várias correntes que conceituam a identificação de oportunidades. Alguns autores tratam como uma combinação de recursos. Outros atribuem a ação de identificar oportunidades a figura de uma pessoa que tem atributos de um empreendedor. E é isso que será visto nas citações a seguir de forma cronológica.

Em termos gerais, uma oportunidade pode ser a chance de conhecer a necessidade ou interesses de um mercado através de uma combinação criativa de recursos para fornecer valor (SCHUMPETER, 1934; KIRZNER, 1973; CASSON, 1982). Porém, as oportunidades descrevem uma gama de fenômenos que começam sem forma e se tornam mais desenvolvidas através do tempo. Isto significa que, da identificação de oportunidade até a geração de um produto, seja um bem ou serviço, o fator tempo é um determinante do sucesso e, talvez essa é a razão para que as empresas não invistam seus esforços na parte inicial do processo de inovação. Isso acontece muitas vezes em razão do tempo necessário para se ter retorno. O que para alguns gestores é um entrave, pois o que esperam é o retorno imediato.

Fortalecendo a ideia de que a parte inicial do processo de inovação é de grande importância, Gassmann e Schweitzer (2014) argumentam que, as empresas devem energizar o *fuzzy front-end* da inovação, a fim de acelerar o projeto como um todo.

No que se refere a figura de uma pessoa para identificar oportunidades, Hayek (1937) atribuía ao empreendedor a ação de identificar oportunidades. Para ele, as oportunidades são objetivas, mas sua percepção é subjetiva. Talvez por este motivo a sua identificação e reconhecimento de oportunidades é uma das áreas de pesquisa estudada pelo empreendedorismo.



Kotler (1999) é mais genérico e afirma que, onde quer que haja uma necessidade, há uma oportunidade.

Os autores Casson (1982), Shane e Venkataraman (2000) e Eckhardt e Shane (2003) também definem as oportunidades de uma forma mais genérica e a tratam como situações em que os novos bens, serviços, matérias-primas e métodos organizacionais podem ser introduzidos e vendidos com lucros maiores que os custos de produção.

Outra definição de oportunidades, também com viés voltado aos negócios, é descrita por Koen *et al.* (2001 e 2002) quando afirmam que oportunidade é um hiato de negócios e tecnologias, que uma empresa ou indivíduo acredita que existe entre a situação atual e um futuro visionado de maneira a capturar vantagem competitiva, responder a uma ameaça, resolver um problema ou amenizar uma dificuldade.

Alguns anos depois, Koen e Kleinschmidt (2005), ao tratarem sobre o mesmo assunto, conceituaram as oportunidades como um espaço de negócio, uma possibilidade que existe entre uma situação atual e uma futura que um empreendedor percebe, seja por acaso ou pela busca sistemática, com o objetivo de obter vantagem competitiva em resposta a um problema.

Embora existam muitas definições sobre o termo oportunidade, a maioria faz referência a três características centrais: o potencial valor econômico, a descoberta de novidade (de algum produto, seja um bem / serviço, ou tecnologia que não existia anteriormente) e a oportunidade percebida (por exemplo, a tendências e a aceitabilidade do novo bem ou serviço na sociedade).

Entende-se que todas as quatro classificações propostas por Holmén, Magnusson e Mckelvey (2007) podem ser exploradas separadamente, bem como o inter-relacionamento entre elas.

Também é possível perceber que há diferentes visões entre os autores sobre a pergunta: de onde vêm as oportunidades? e estas visões tem gerado debate significativo (ACS e AUDRETSCH, 2010), entre a visão realista que defende que as oportunidades são descobertas e o debate evolucionista que defende que as oportunidades são criadas.

Também fica claro, que a gama de fatores ligados à identificação de oportunidades é muito extensa.

Neste contexto a identificação de oportunidades pode ser vista, primeiramente, como o **processo cognitivo** entre os indivíduos que identificam as oportunidades. Isto significa que as pessoas já possuem o conhecimento, ou seja, já têm a experiência prévia em um ramo da indústria ou do mercado, ou eles podem reconhecer oportunidades possíveis em uma mudança recente de mercado ou da indústria (CASSON, 1982), pois estão sempre em alerta (BARNEY, 1986). E essa descoberta acontece sem mesmo haver uma pesquisa sistematizada.

Outros autores argumentam que é impossível procurar sistematicamente um objeto desconhecido (KIRZNER, 1997), e isto significa que qualquer descoberta que é feita deve ter ocorrido acidentalmente, que as descobertas não podem ser planejadas (VAINER, 1993; BAUMOL, 1993; KAISH e GILAD, 1991; KIRZNER, 1997; VENKATARMAN, 1997). Outro detalhe de grande importância, também relacionada ao conhecimento prévio é a necessidade de se ter uma base de conhecimento que, em determinadas situações, pode significar um conjunto de registros de incidentes, de erros conhecidos, com soluções de contorno. Pode ser ainda, um banco de dados onde estão armazenados todos os manuais e procedimentos operacionais de um determinado grupo. Para a Gestão do Conhecimento, a base de conhecimento é formada pelas habilidades individuais e coletivas que a organização pode utilizar para realizar suas atividades (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002).

Mas também há autores que seguem uma **visão evolucionista**, que consideram a identificação de oportunidade como um processo sistemático, onde quaisquer recursos - informações e conhecimentos - estão sujeitos a interpretação do empreendedor (SHANE,

2003, p. 19). Estes autores também defendem que as buscas por oportunidades são contínuas e realizadas sem ter, muitas vezes, um objeto de busca bem definido (FIET, CLOUSE E NORTON JUNIOR, 2004). Pode não haver controle sobre o que será descoberto (a sorte faz parte do processo). Contudo, os mesmos autores defendem que alguns empreendedores, principalmente os mais experientes, desenvolvem uma sistemática de busca própria. Neste sentido, Levinthal (1997) afirma que, a identificação de oportunidade é uma pesquisa sistemática, uma varredura do ambiente para descobrir oportunidades para a produção de novos bens ou serviços e que a pesquisa deve ser global, pois é onde existem muito mais oportunidades substanciais.

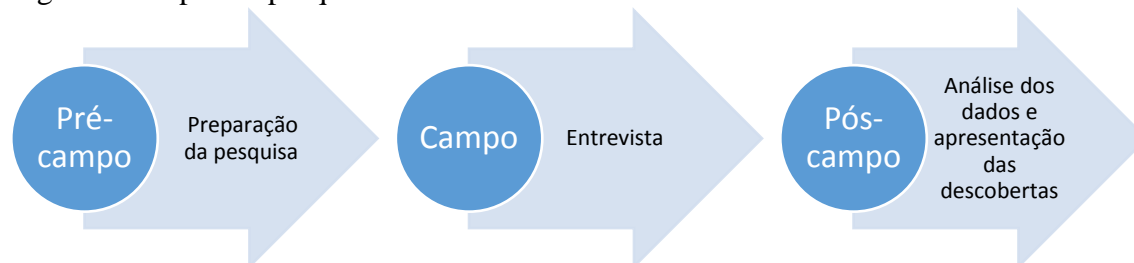
No tópico seguinte serão apresentados os procedimentos metodológicos empregados para se realizar a confecção do artigo.

3. Método utilizado

A presente pesquisa segue uma abordagem qualitativa, na qual entende-se que para a sua execução exija-se a definição de critérios bem estabelecidos para que, por meio de sua condução obtenha-se uma melhor análise das informações e qualidade dos resultados. A pesquisa segue as orientações de Taylor e Bogdan (1997), quando trata dos métodos de investigação em pesquisas qualitativas. Segundo eles, os métodos de investigação em pesquisas qualitativas partem do princípio que existem três etapas: Pré-Campo, Campo e Pós-Campo.

A figura 1 apresenta a sequência de cada uma das etapas.

Figura 1- Etapas da pesquisa



Fonte: os autores.

É importante destacar que neste artigo será descrita somente a etapa 1 (Pré-Campo) da pesquisa, justamente pelo fato da pesquisa fazer parte de um trabalho que está em seu início, mas mesmo assim, os resultados são de grande importância e devem ser publicados pelo fato de ainda não existir uma pesquisa com este objetivo. Como justificativa, relata-se também que o intuito dos autores do presente artigo é, na etapa de pré-campo, detectar na literatura os conceitos-chave, conhecer diferentes formas de pensar e abordar o tema, e por fim, melhorar o entendimento sobre os dados e aprofundar as interpretações (SAMPIERI, CALLADO e LUCIO, 2013, p. 381).

3.1 - Pré-campo

Na etapa chamada de pré-campo, definida por Taylor e Bogdan (1997) é realizada a preparação da pesquisa e engloba as seguintes atividades:

- a) Criação do protocolo geral de condução da pesquisa – com a finalidade de orientar a condução de todo o processo da pesquisa;



- b) Composição do corpus bibliográfico, por meio de buscas exploratórias e sistemáticas – com a finalidade de alicerçar o tema principal da pesquisa e também dar suporte a criação de um instrumento de coleta de dados.

No pré-campo procurou-se caracterizar o estado da arte da produção acadêmica que articula o tema *identificação de oportunidades*, sob um enfoque prescritivo, realizando uma revisão narrativa da literatura sobre o tema. Segundo Rother (2007), a revisão narrativa é uma revisão planejada para responder uma pergunta específica e que utiliza métodos explícitos e sistemáticos para identificar, selecionar e avaliar criticamente os estudos, e para coletar e analisar os dados destes estudos incluídos na revisão. Buscou-se analisar a literatura publicada em livros, artigos de revista impressas e/ou eletrônicas na interpretação e análise crítica pessoal do autor. Também buscou-se por modelos/*frameworks* que tratam do tema identificação de oportunidades de forma mais ampla, isto é, abordando os quatro tipos de oportunidades definidos pelos autores Holmén, Magnusson e Mckelvey (2007), abordado na seção 2.

A pesquisa foi complementada com uma busca sistemática na base de dados científica Scopus®. Objetivou-se com as duas buscas, verificar como os autores caracterizam o conhecimento existente sobre o tema pesquisado, identificando quais são as atividades existentes no processo de identificar oportunidades e por fim, construir o portfólio de artigos basilares sobre o tema que possibilite a continuidade da pesquisa acadêmica nas demais etapas de campo e pós-campo.

Sobre a busca sistemática, há de se ressaltar que ela caracteriza-se pela aplicação de métodos explícitos e sistematizados de busca, apreciação crítica e síntese da informação selecionada. A revisão sistemática difere de outros tipos de revisões porque possuem uma estrutura para obter uma dimensão global, minimizar a possibilidade de vieses e garantir sua confiabilidade.

As etapas realizadas para a composição do portfólio de artigos foram três: coleta, análise e mapeamento das publicações, as quais serão descritas nos subtópicos a seguir.

3.1.1 - Coleta e Análise dos Dados

Na primeira etapa, caracterizada como **coleta dos dados**, realiza-se a busca por artigos, conforme os seguintes critérios:

- ✓ Realização de uma busca exploratória horizontal sobre modelos/*frameworks* que tratem da identificação de oportunidades em ferramentas mais populares, como é o caso da ferramenta Google Acadêmico®. A fundamentação para utilização dessa ferramenta, está embasada em Creswell (2010, p. 58). Segundo o autor, outras bases de dados, como Google Acadêmico®, podem ser consideradas na busca, pois proporcionam links para resumos, artigos relacionados e versões eletrônicas de artigos afiliados a uma biblioteca que você especifique, bem como possibilita a aquisição do texto integral do artigo que, muitas vezes, não encontra-se disponível em bases científicas;
- ✓ Realização de uma busca sistemática em uma base de dados científica – Scopus®.
- ✓ Artigos que apresentem como é realizado o processo de **identificação de oportunidades**;
- ✓ Considerar as pesquisas empíricas, qualitativa, quantitativa ou mista.

A justificativa pelo emprego da base de dados científica Scopus®, se dá pelo fato dela ser uma base de dados internacional multidisciplinar, na qual há várias outras bases de dados indexadas, contendo mais de 21.000 títulos e 5.000 editoras.

O procedimento de localizar e selecionar os estudos potenciais na base de dados Scopus® seguiram os seguintes critérios:

- ✓ Busca por uma palavra-chave ampla: 1) *opportunity identification*;
- ✓ Seleção de artigos que contenham ou no título, ou no resumo, ou nas palavras-chave do artigo, as palavras-chave de busca.
- ✓ Busca por tipo de documento *article*.
- ✓ Seleção de artigos disponíveis e que contenham texto na íntegra.
- ✓ Realização de nova triagem, conforme os critérios de inclusão.
- ✓ Caso os assuntos tenham grande número de publicações, devido a sua generalização, poderão ser adotados outros critérios.

Como resultado da busca sistemática obteve-se 167 artigos na base de dados Scopus®. Destes, somente 80 foram considerados após a realização dos seguintes filtros definidos pelos autores do artigo: artigos entre os anos 2004 a 2014, do tipo *article*, publicados em *journal* e somente na língua inglesa. Destaca-se também às áreas compreendidas das 80 publicações como fator relevante para a abrangência do tema. São elas as mais significantes: *Business, Management and Accounting, Economics, Econometrics and Finance, Engineering, Social Sciences, Computer Science, Decision Sciences, Psychology*. O gráfico 1 apresenta a quantidade de publicações nos últimos 10 anos, da busca sistemática realizada em maio de 2014, empregando a palavra-chave *Opportunity Identification* na base de dados Scopus.

Gráfico 1 – Quantidade de publicações sobre o termo *Opportunity Identification*



Fonte: os Autores.

3.1.2 - Fase 2 - Análise

Nesta fase realiza-se a combinação de alguns dados, definidos também na estratégia de busca e critérios para filtragem. São eles, a qualificação das publicações, a área de publicação, a quantidade de publicação por termo de busca.



Na consolidação dos dados, os autores utilizaram uma planilha eletrônica, a qual permitiu a combinação e o agrupamento dos dados levantados, bem como a interpretação e a identificação de lacunas de conhecimento (BOTELHO, CUNHA e MACEDO, 2011).

3.1.3 - Fase 3 – Síntese

Por fim, realiza-se a síntese e elaboração de relatórios. Neste momento é que são construídas as ilações sobre o tema, a serem condensadas em relatórios. A síntese dos dados é apresentada em uma matriz denominada Matriz de Síntese. É da Matriz de Síntese que pode-se verificar como os autores caracterizam o conhecimento existente sobre o tema pesquisado, identificando quais as atividades descritas por eles no processo de identificar oportunidades e desta forma definir o encaminhamento para responder aos objetivos do estudo.

Nos próximos tópicos serão apresentados o resultados e análises do mapeamento realizado por meio das buscas e consolidados com o auxílio da Matriz de Síntese.

4. Abordagens mapeadas na literatura

A análise do portfólio de artigos traz várias abordagens sobre o tema Identificação de Oportunidades. A investigação realizada sobre estes documentos, buscou verificar o entendimento descritos pelos autores sobre o processo de identificar oportunidades, bem como identificar as atividades envolvidas na sistemática descrita em cada abordagem. O resultado da investigação está expresso no QUADRO 1, que se encontra no tópico 5 deste artigo. A seguir serão descritas as abordagens.

4.1. DESCRIÇÃO DAS ABORDAGENS ENCONTRADAS NA LITERATURA

A seguir, cada uma das abordagens encontrada na literatura é explicada. Objetiva-se entender a forma como o processo de identificação de oportunidades é compreendido pelos autores e, principalmente, identificar as atividades citadas pelos autores no processo de identificar oportunidades.

4.1.1 - Modelo de Urban e Hauser

Na descrição macro do modelo de Urban e Hauser há dois processos, o Processo de Design e o Processo de Resposta do Consumidor. O processo de Design de um novo produto inicia pela identificação da oportunidade e é seguida pelo planejamento do produto. Para que essa oportunidade detectada possa ser explorada e por fim passe pelo teste do protótipo. O design de um novo produto é considerado completo quando, na sua fase de planejamento, se tem a previsão de quem irá adquiri-lo e de como será vendido (benefícios ofertados), a fim de que o conjunto de características apresentadas ao consumidor do novo produto esteja além das encontradas nos produtos que já existem no mercado (URBAN; HAUSER, 1993).

O modelo dos autores possui cinco fases distintas: 1) Identificação de Oportunidades – definição do mercado e geração de ideias; 2) Design do Produto – identifica as necessidades dos clientes e transforma ideias em características físicas e psicológicas; 3) Teste de



alternativas – testes de mercado; 4) Introdução – implementação do plano de marketing; e 5) Gerenciamento do ciclo de vida para manter o crescimento e lucratividade do produto.

4.1.2 - Modelo de Koen

Os autores desenvolveram uma construção teórica, definida como *New Concept Development Model* (NCD), a fim de proporcionar uma linguagem comum e percepções sobre as atividades iniciais do processo de desenvolvimento de produtos.

Parte-se do entendimento de que as etapas iniciais de desenvolvimento de um produto são chamadas de *Fuzzy Front End* (FFE), pois apresentam-se entre as mais problemáticas e de grande efeito para se chegar aos resultados finais (COOPER, 1996 e 2001; HULTINK e ROBBEN, 1996; HUSTAD, 1996; SMITH e REINERTSEN, 1997; BAXTER, 2003).

Koen et al. (2001 e 2002), apresentam uma visão do FFE de desenvolvimento, por meio de um modelo composto de cinco elementos:

- a) Identificação da oportunidade;
- b) Análise da oportunidade;
- c) Geração e aperfeiçoamento de ideias;
- d) Seleção de ideias;
- e) Desenvolvimento do conceito e da tecnologia.

Segundo os autores, a interação existente entre os cinco elementos é cíclica. Estes elementos também são chamados por Koen et al. (2001) de direcionadores da inovação. O motor é alimentado pela liderança e pela cultura da organização. Esse mesmo motor também impulsiona os cinco elementos. Os fatores que influenciam a periferia do ambiente consistem de capacidades organizacionais, estratégia de negócios, o mundo exterior (isto é, canais de distribuição, clientes e concorrentes). Esses são os mesmos fatores que influenciam e afetam todo o processo de inovação. A forma circular tem como intenção sugerir que as ideias devem fluir e iterar entre todos os cinco elementos.

4.1.3 - Modelo de Ardichvili, Cardozo e Ray

O modelo de Ardichvili, Cardozo e Ray aborda o processo de reconhecimento de oportunidades entre as mais importantes habilidades de um empreendedor de sucesso. Os autores Ardichvili, Cardozo e Ray (2003), também reconhecem a importância da identificação e da seleção das melhores oportunidades para novos negócios e que existem fatores que influenciam este processo de reconhecimento de oportunidades e desenvolvimento levando à formação de negócio. São eles:

1. Alerta empresarial;
2. Assimetria de informação (onde uma parte tem mais e/ou melhor informação do que a outra) e do conhecimento prévio;
3. Redes sociais (redes de relacionamento do empreendedor – “pontes” de informação);
4. Traços de personalidade, incluindo aceitação do risco, o otimismo e a criatividade;
5. Descoberta acidental versus busca sistemática - propensão do perfil empreendedor de notar e ser sensível para obter informações sobre objetos, incidentes e padrões de comportamento no ambiente, com especial sensibilidade ao fabricante e usuário problemas, necessidades e interesses e novas combinações de recursos.



Segundo Ardichvili, Cardozo e Ray (2003), as oportunidades são criadas, portanto não são identificadas por meio de uma busca sistemática.

Para os autores, o processo de criação da oportunidade possui fases, sendo que a primeira fase é o “reconhecimento da oportunidade” que, por sua vez, inclui três níveis: a percepção, a descoberta e a criação da ideia de negócio.

4.1.4 - Modelo de Alsos e Kaikkonen

O modelo de Alsos e Kaikkonen investiga como a geração de oportunidade está relacionada com a base de conhecimento de empreendedores. Desta forma é explorado como o conhecimento prévio é usado no processo de geração de oportunidade e se isso varia dependendo de como as oportunidades são originadas. Para Alsos e Kaikkonen (2004), as oportunidades podem ser o resultado do acaso ou de busca deliberada. Também pode ser uma descoberta ou uma criação.

Segundo os autores, a combinação destas possibilidades origina um modelo chamado por eles de Taxonomia dos Processo de Geração de Oportunidades e assim definido:

- 1) Descoberta de oportunidades - (processo passivo-objetivo) o qual acontece quando a oportunidade existe objetivamente, e pode ser reconhecida pelo empreendedor, embora ele não esteja ativamente à procura;
- 2) Pesquisa por oportunidades – (processo ativo-objetivo) supõe a busca mais ativa para encontrar uma oportunidade de negócio, considerando que a oportunidade pode ser objetivamente reconhecida;
- 3) Criação de oportunidades – (processo ativo-subjetivo) ocorre quando o empreendedor ativamente procura uma oportunidade de negócio e usa a sua capacidade subjetiva e recursos para criar a oportunidade;
- 4) A ocorrência de oportunidade – (processo passivo-subjetivo) ocorrer devido a habilidades especiais do empreendedor e recursos, mesmo que ele não esteja ativamente procurando por oportunidades, ou seja, ocorrência de oportunidade.

4.1.5 - Modelo de Ko

O modelo de Ko (2004) enfatiza a identificação de oportunidades por parte do empreendedor e está ligada ao pensamento associativo ou bissociativo.

O pensamento associativo é aquele em que as ideias, sentimentos e movimentos estão ligados de tal forma a determinar a sua sucessão em nossa mente ou em nossas ações. O conceito associação, ou associação mental, é um nome genérico usado frequentemente em psicologia para expressar as condições em que os eventos mentais, seja de experiência ou de comportamento, surgem.

Já o pensamento bissociativo apresenta-se como uma mistura de elementos retirados de duas matrizes, aparentemente sem relacionamentos de pensamento, em uma nova matriz de significados. Este processo envolve abstração, comparação e categorização, analogias e metáforas. O termo “*bisociation*” foi cunhado por Arthur Koestler (1964) e destina-se a apontar para o caráter independente, autônomo das matrizes que são postos em contato no ato



criativo Enquanto que o pensamento associativo opera entre os membros de uma única matriz pré-existente e são provenientes das seguintes fontes: alerta do indivíduo à informação, suas próprias redes sociais e seu próprio conhecimento prévio. Segundo Ko (2004), algumas pessoas são capazes de identificar oportunidades que outros negligenciam, por duas razões: primeiro estas pessoas têm mais acessos a informações através da vigilância e do estado de alerta por meio de redes sociais e do conhecimento prévio, o que forma as matrizes de informações.

Estes são os possíveis motivos de um indivíduo conseguir identificar uma oportunidade especial em meio às mudanças contextuais e que não ocorrem com outras pessoas em um mesmo conjunto de situações e oportunidades, isto é, nem todas as pessoas podem identificar uma determinada oportunidade empresarial (SHANE, 2000).

4.1.6 - Modelo de Fiet, Clouse e Norton

Os autores Fiet, Clouse e Norton (2004) propuseram um modelo que parte do conhecimento prévio do empreendedor para realizar uma pesquisa restrita. O modelo fortalece a influência do conhecimento prévio e da formação de novo conhecimento através da busca em canais de informação (internet, tv, jornais, rede de amigos).

O objetivo da pesquisa dos autores foi fornecer evidências empíricas que se repetem entre os empresários ao utilizar uma busca sistemática, mesmo quando eles não estejam cientes do que eles estão procurando.

4.1.7 - Modelo de Smith, Matthews e Schenkel

Para Smith, Matthews e Schenkel (2005), a natureza das oportunidades está relacionada ao tipo de processo que a originou e ao conhecimento prévio envolvido.

O estudo dos autores revelou uma relação contingente para ambos os processos de descoberta empresarial e o papel do conhecimento prévio.

O modelo de Smith, Matthews e Schenkel. (2005) sugere que, diferentes tipos de oportunidades serão identificados através de diferentes tipos de processos de identificação de oportunidades.

Parte do diagrama considera as oportunidades relativamente mais tácitas e sugere que, se uma oportunidade é tácita, então, a oportunidade pode tanto ser identificada através do processo de descoberta, ou totalmente ignorada. A tacitividade relativa à oportunidade obscurece a oportunidade de potenciais empresários, tornando-as mais difíceis de identificar. No entanto, quando munido de conhecimento prévio (SHANE, 2000), um empreendedor tem mais chances de superar os desafios inerentes no reconhecimento de uma oportunidade tácita.

Já as oportunidades que se encontram na classificação “codificada” são mais propensas a ser descobertas através de pesquisa sistemática, enquanto as oportunidades tácitas são mais propensas a ser identificadas devido à experiência anterior. A razão da busca é possível porque a natureza explícita ou codificação relativa à oportunidade permite que o empreendedor se envolva em uma pesquisa e faça a comparação entre diferentes tipos de oportunidades empresariais. Neste caso, a codificação relativa à oportunidade atenua a



utilidade do conhecimento prévio, porque a natureza explícita da oportunidade manifesta-se mais facilmente aos empreendedores em potencial.

4.1.8 – Abordagem de Stull, Myers e Scott

O modelo proposto é destinado à criação de produtos, serviços e modelos de negócio. Apesar da proposta apresentar-se como sequencial (passos), o fluxo do trabalho não é sequencial.

Segundo Stull, Myers e Scott (2008), a criação de “ressonadores” possuem uma analogia a entender o que os clientes realmente querem. O emprego de ressonadores se dá em seis passos, conforme descrito abaixo:

- 1) Encontrar problemas não resolvidos;
- 2) Entender o perfil dos clientes ou compradores;
- 3) Quantificar o impacto da necessidade identificada;
- 4) Criar experiências inovadoras;
- 5) Articular ideias poderosas;
- 6) Estabelecer conexões autênticas - criar conexões profundas, empatia por eles como pessoas e não apenas como um número de seu banco de dados.
- 7) Criar o ressonador – tem como significado uma ideia compreendida imediatamente por todos como um valor.

Stull, Myers e Scott (2008) justificam que qualquer um pode criar produtos e serviços que ressoam. Para isso é preciso parar de adivinhar o que as pessoas necessitam e começar a gastar o tempo construindo conexões reais e profundas, nas quais os compradores percebem mais valor ao que é proposto.

Ainda segundo os autores, é preciso transformar a organização, cultivando uma cultura de sintonia.

4.1.9 - Modelo de Tidd, Bessant e Pavitt

O conceito que fundamenta a inovação, para os autores Tidd, Bessant e Pavitt (2008) é o conceito de algo novo que agregue valor social ou riqueza. Para eles, inovação sempre será uma questão de conhecimento e a combinação de diferentes conjuntos de conhecimentos, sejam eles científico, tecnológico ou até mesmo empírico. Deve envolver informação e mais do que tudo, por se tratar de novidade, diz respeito à criatividade. Caracteriza-se na visão sistemática do processo de inovação.

Como escopo, o modelo de Tidd, Bessant e Pavitt (2008) tem seu foco na inovação tecnológica, que de forma sistêmica realiza um ciclo de atividades com diferentes ações que precisam ocorrer à medida que se avança através de diferentes fases do modelo. Segundo estes autores, o processo de inovação envolve:

- a) **Busca** por sinais relevantes (ameaças e oportunidades) nos cenários internos e externos à organização.
- b) **Seleção** conforme a visão estratégica da organização, isto é, quais dos sinais relevantes ela deve responder.



- c) **Implementação** por meio da aquisição de conhecimentos que possibilitem a inovação, na execução dos conformes de um projeto, no gerenciamento do lançamento no mercado, na inovação sustentável pelo seu reaproveitamento da ideia original. Tudo isso suportado por um barramento de aprendizagem que é possibilitada pelo próprio ciclo do processo de inovação. A aprendizagem pode ser em termos de lições tecnológicas aprendidas, por exemplo, a aquisição de conhecimento sobre novos aspectos de processo ou produto. Mas também pode girar em torno de capacidades e rotinas necessárias à gestão eficaz da inovação de produto.

O modelo proposto por Tidd, Bessant e Pavitt tem na busca, o levantamento de vários indícios de oportunidades que podem considerar sobre tecnologia, mercados, comportamentos, mudanças na política, nas tendências sociais, e tanto podem vir de dentro como de fora da organização (TIDD, BESSANT E PAVITT, 2008, p. 389).

4.1.10 – Modelo de Coral, Abreu e Ogliari

Apesar de, até o momento, terem sido elencados somente modelos, considera-se que cabe também citar algo mais abrangente como é o caso da metodologia NUGIN.

Tal metodologia prega uma integração da gestão da inovação com o objetivo de sistematizar o desenvolvimento de novos produtos e processos, permitindo que a empresa identifique novas oportunidades, priorize seus projetos e desenvolva novos processos e produtos com otimização de tempo e custo. Seu diferencial encontra-se na forma de estruturar o conhecimento necessário para a inovação e pelo enfoque dado ao processo. Segundo os autores, esta metodologia foi resultado integrado de uma equipe multidisciplinar e com participação de empresas.

Caracteriza-se por sistematizar a identificação de oportunidades, a priorização dos projetos, o desenvolvimento de tecnologias, novos produtos e processos.

O foco do modelo está na inovação tecnológica e sistêmica, que maximiza os esforços de desenvolvimento da empresa e ampliação de sua base tecnológica.

Os autores consideram como recursos para inovação a aquisição do conhecimento. Também são considerados os seguintes recursos: monitoramento (*scan*), focalização (*focus*), alocação de recursos (*resource*), implementação (*implement*) e aprendizado (*learn*).

Coral, Ogliari e Abreu (2009) definem que a exploração de oportunidades tem como entrada os resultados do planejamento estratégico da inovação. Seu objetivo é identificar novas oportunidades de negócios nos mercados priorizados ou confirmar as oportunidades previamente identificadas no planejamento estratégico da inovação e no processo de inteligência competitiva.

4.1.11 – Método Aprender a Crescer

Originado do projeto “Aprender a Crescer” iniciado na Alemanha por meio da Universidade de Wiesbaden e da *RKW Deutschland GmbH* - empresa patrocinada pelo Centro de Racionalização e Inovação da Indústria Alemã, teve como objetivo ajudar as pequenas e médias empresas a serem mais competitivas, por meio do uso do conhecimento da própria empresa de forma mais efetiva e inovadora.

De forma mais simples Ferenhof, Fraga e Selig (2013) explicam que o método é aplicado em forma de um questionário que é dividido em quatro áreas e composto por 16 perguntas para identificar o estado atual da empresa em relação à gestão do conhecimento

Segundo North, Silva Neto e Calle (2013), o método consiste no seguinte:



- a) Identificação de oportunidades e problemas de crescimento, processo feito pelas empresas acompanhadas e um *coach* do crescimento. Um *coach* do crescimento é uma pessoa especialista no método, cujo objetivo é acompanhar e guiar as empresas na execução dos seus projetos de crescimento;
- b) Criação de Projetos de Aprendizagem, para materializar as oportunidades de crescimento e, ao mesmo tempo, para desenvolver as competências dos membros da equipe;
- c) Intercâmbio de experiências e melhores práticas entre empresas, por meio da rede do crescimento;
- d) Formação dos *coaches* do crescimento dentro da mesma empresa, para compartilhar experiências na execução dos Projetos.

4.1.12 – Modelo de Gestão Sistêmica da Inovação – Helix

A proposta do modelo é fornecer uma abordagem simples e genérica, que descreve as principais etapas do processo de inovação, e que pode ser usado como uma base para a discussão comum. Tal abordagem deve ao mesmo tempo ser simples e fácil de entender, mas por outro lado não pode perder de vista todas as dimensões relevantes da inovação, bem como a complexidade cada vez mais existente no dia-a-dia das organizações.

Os autores Zillner e Krusche (2012) descrevem o modelo em três fases, contendo ao total dez passos, os quais serão descritos sucintamente a seguir.

Fase 1 – EXPLORANDO: para os autores Zillner e Krusche (2012) é o momento no qual é preparado o “terreno” para implantar a inovação. Nesta fase os seguintes passos são executados:

- a) **Gestão de Falha:** é o momento de identificar os distúrbios que afetam as rotinas existentes e que impactam no desempenho da organização;
- b) **Análise Estratégica:** analisar se os distúrbios marcados como relevantes (alterações ambientais) estão estrategicamente interpretados em ações concretas para inovação;
- c) **Operacionalização estratégica:** momento de decidir que projetos de inovação serão criados. Equipá-los com recursos e formular as expectativas associadas;

Fase 2 – DESENHANDO: para os autores Zillner e Krusche (2012) é a momento no qual as necessidades dos clientes, que previamente eram desconhecidas, agora são criadas e desenvolvidas em novas oportunidades de negócios. Os passos desta fase são os seguintes:

- d) **Pesquisa / Necessidade Constatação:** Entrevistar os potenciais usuários de um produto ou serviço, para obter uma compreensão das necessidades específicas em suas vidas;
- e) **Definição do problema (análise / síntese):** Os dados coletados serão avaliados, analisados e resumidos com o intuito de formular a pergunta inicial para a concepção de soluções inovadoras do ponto de vista dos potenciais clientes, de forma mais precisa;
- f) **Brainstorming / Ideação:** neste passo busca-se levantar uma variedade de perspectivas, descritas na forma de diferentes idéias que poderão dar respostas para a pergunta feita;



- g) **Prototipagem:** as idéias são timidamente executadas com o objetivo de testar as suposições subjacentes e encontrar problemas antes desconhecidos. Cada problema é sempre um novo campo de possibilidades;

Fase 3 – INCORPORANDO: para os autores Zillner e Krusche (2012) é a momento no qual há a integração sustentável das atividades do dia a dia da organização. Os passos desta fase são os seguintes:

- h) **Execução:** há uma gestão da mundaça para que se faça a passagem do que antes era executado e o novo que passa a ser executado de modo que as inovações passem a se integrar nos processos de tomada de decisão em curso;
- i) **Monitoramento:** os atores envolvidos, tomadores de decisão e as partes interessadas são continuamente informados de forma transparente sobre o progresso e aprendizagem das atividades de inovações individuais;
- j) **Avaliação:** O processo em si é refletido para melhorar a sua própria prática de inovação de forma que as atividades de inovação individuais passem a se tornar a capacidade de inovação da organização.

Os autores procuraram com este modelo fornecer aos gestores um guia para gestão da inovação sustentável. Várias questões foram por eles tratadas em detalhe, como a criatividade, o desempenho, o ambiente e as oportunidades econômicas nas organizações.

5. Relacionando e classificando as abordagens

Verificou-se que os trabalho pesquisados tratam o tema identificação de oportunidades de várias formas e descrevem as atividades utilizando termos diversos. Neste sentido buscou-se com o mapeamento da literatura identificar as abordagens, os autores e seus entendimentos. Por fim, foi realizado o relacionamento destes dados com os tipos de oportunidades defendidos por Holmén, Magnusson e Mckelvey (2007). Foram identificados 20 termos relacionados ao processo de identificar oportunidades, os quais estão indicados no quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Análise das abordagens sobre “Identificação de Oportunidades”

Autores / Ano	Atividades	Tipo de oportunidade
Urban e Hauser (1993)	Perceber, compreender e entender	Produtiva e Inovativa
Koen (2001)	Identificação (descoberta ou criação) e análise.	Produtiva e Inovativa
Ardichvili, Cardozo e Raye (2003)	Percepção, descoberta “acidental” e criação.	Empreendedora
Alsos e Kaikkonen (2004)	Descoberta, pesquisa, criação e ocorrência de oportunidades.	Empreendedora
Ko (2004)	Geração, criação e percepção de oportunidades.	Empreendedora
Fiet, Clouse e Norton (2004)	Busca sistemática	Empreendedora



Smith, Matthews e Schenkel (2005, 2009)	Descoberta (Processo Tácito com conhecimento prévio), busca focada (Processo codificado com conhecimento prévio), busca sistemática (Processo codificado sem conhecimento prévio), Não percebido (Processo tácito sem conhecimento prévio)	Empreendedora
Stull, Myers e Scott (2008)	Encontrar problemas não resolvidos; Entender o perfil dos clientes ou compradores; Quantificar o impacto da necessidade identificada; Criar experiências inovadoras; Articular ideias poderosas; Estabelecer conexões autênticas; e Criar o ressonador.	Produtiva
Tidd, Bessant e Pavitt (2008)	Composto pela busca, seleção, implementação e aprendizado.	Tecnológica, Inovativa e produtiva
Coral, Abreu e Ogliari (2009)	Monitoramento (<i>scan</i>) e busca de informações, identificar e confirmar as oportunidades identificadas;	Tecnológica, inovativa e produtiva
Klaus North (2012)	Reconhecer e criar sistematicamente.	Tecnológica, inovativa e produtiva
Zillner e Krusche (2012)	Pesquisa, Compreensão das necessidades, análise e avaliação.	Tecnológica, inovativa e produtiva.

Fonte: os autores.

O que pode-se destacar com este primeiro levantamento é que há um grande uso de termos, por parte dos autores, descrevendo as atividades existentes no processo de identificar oportunidades. Muitos destes termos tem o mesmo significado. Portanto, para que se realize uma padronização dos termos há a necessidade de novos estudos que fortaleçam a devida classificação e descrição de cada termo.

6. Considerações finais

O presente artigo teve como objetivo o mapeamento da literatura referente ao tema identificação de oportunidades no contexto da inovação. Ressalta-se que a pesquisa, composta pela revisão narrativa e pela busca sistemática, auxiliaram na identificação dos autores e artigos relevantes ao tema. A definição de critérios e de uma sistemática de busca, permitiu tornar a pesquisa replicável, porém há clareza por parte dos autores que o método não realizou a identificação de todas as contribuições de forma exaustiva. Complementarmente, serão realizadas novas buscas, porém agora com novos critérios de seleção advindos do conhecimento gerado por esta busca inicial.

Como fora descrito no tópico 1, procurou-se explorar os conceitos e definições sobre tema identificação de oportunidades com o objetivo de responder a seguinte pergunta: *Quais as atividades mais reconhecidas no processo de identificação de oportunidades?* A análise das abordagens, identificadas na busca sistemática, permitiu que fossem identificados vários termos citados pelos autores. Como o presente artigo faz parte da etapa inicial de uma pesquisa sobre a estruturação do *Front End* da Inovação, há a necessidade de sequência ao estudo e se realize padronização dos termos, bem como a devida classificação e descrição.

Salienta-se que os autores dos modelos/*frameworks* pesquisados não possuem um consenso acerca das atividades que compõem o processo de identificar oportunidades. Porém percebe-se que, a literatura que antes tratava o assunto com a particularidade de que o processo de identificar oportunidades era específico de pessoas com o perfil empreendedor, está mudando e já identifica-se pesquisas que indicam que o processo pode ser realizado de forma sistemática (ALSOS e KAIKKONEN, 2004; SMITH, MATTHEWS e SCHENKEL,



2005; GASSMANN e SCHWEITZER, 2014). Também acredita-se que a busca de oportunidades para as organizações deva ocorrer nas redes sociais, pois é na coletividade que há a amplificação da criação de novos conhecimentos (LI e BERNOFF, 2008).

Mesmo assim, entende-se que esse é um ponto da pesquisa que deve ter um maior esclarecimento por parte dos autores e por este motivo merece novas pesquisas, porém com enfoque mais específicos sobre a padronização e descrição das atividades dentro do processo inicial da inovação. A padronização e descrição das atividades, segundo os autores do artigo, auxiliará em alguns aspectos:

- a) na normatização do processo de identificação de oportunidades;
- b) na estruturação da forma como ele pode ser realizado em um processo de inovação;
- c) na diferenciação do processo de geração de ideias, ao qual muitas vezes é tratada de forma similar, ou confundido com o processo de identificar oportunidades;
- d) mitigar o entendimento de que esta etapa é caótica e imprevisível e que não pode ser gerenciada.

Outro ponto crítico levantando por essa pesquisa tem relação aos fatores que influenciam a melhora do processo. Para Gassmann e Schweitzer (2014), o fator tempo é um determinante de sucesso e, talvez este seja o assunto que mereça a maior atenção das pesquisas no *Front End*, isto é, como agilizar o processo de identificar oportunidades, afim de que as empresas possam investir seus esforços na parte inicial do processo de inovação e não somente na fase de desenvolvimento?

Ressalta-se, ainda, a importância da integração dos temas identificação de oportunidades, geração de ideias e conceitos no *Front End* da inovação, principalmente por meio de pesquisas empírica que busquem esclarecer como esse processo é atualmente entendido e realizados pelas empresas.

Por fim, destaca-se que trabalhos dessa natureza têm como finalidade melhorar a compreensão dos temas e abordagens envolvidos, servindo como um ponto de partida para novas pesquisas, visto que é esse o grande interesse dos autores do presente artigo.

Referências

- AAS, T. H. Implementing a value assessment tool for service innovation ideas. *International Journal of Innovation Management*, v. 14, n. 6, p. 1149-1167, 2010.
- ÁCS, Zoltán J.; AUDRETSCH, David B. **Handbook on Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction**. New York: Springer, 2010.
- ALSOS, Gry Agnete; KAIKKONEN, Virpi. Opportunity recognition and prior knowledge: a study of experienced entrepreneurs. In: **13th Nordic Conference on Small Business Research**. 2004. p. 1-17.
- ARDICHVILI, Alexander; CARDOZO, Richard; RAY, Sourav. A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. **Journal of Business venturing**, v. 18, n. 1, p. 105-123, 2003.
- BAREGHEH, Anahita; ROWLEY, Jennifer; SAMBROOK, Sally. Towards a multidisciplinary definition of innovation. **Management decision**, v. 47, n. 8, p. 1323-1339, 2009.
- BARNEY, Jay B. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. **Management science**, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986.
- BAUMOL, William J. **Entrepreneurship, management, and the structure of payoffs**. Cambridge, MA: MIT press, 1993.
- BAUTZER, Deise. Inovação: repensando as organizações. **São Paulo: Atlas**, 2009.
- BOTELHO, Louise Lira Roedel; CUNHA, Cristiano Castro de Almeida; MACEDO,



- Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Soc**, v. 5, n. 11, p. 121-36, 2011.
- BUTLER, John E. (Ed.). **Opportunity identification and entrepreneurial behavior**. IAP, 2004.
- CORAL, Elisa; OGLIARI, André; ABREU, A. F. Gestão integrada da inovação. **São Paulo**, 2009.
- CASSON, Mark. **The entrepreneur: An economic theory**. Rowman & Littlefield, 1982.
- CASSON, Mark; WADESON, Nigel. The discovery of opportunities: Extending the economic theory of the entrepreneur. **Small Business Economics**, v. 28, n. 4, p. 285-300, 2007.
- CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Artmed, 2010.
- DIMOV, Dimo. From opportunity insight to opportunity intention: The importance of person-situation learning match. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 31, n. 4, p. 561-583, 2007.
- ECKHARDT, Jonathan T.; SHANE, Scott A. Opportunities and entrepreneurship. **Journal of management**, v. 29, n. 3, p. 333-349, 2003.
- FERENHOF, Helio Aisenberg; FRAGA, Bruna Devens; SELIG, Paulo Mauricio. Método Aprender a Crescer: uma nova perspectiva de crescimento para PMEs. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 3, n. 2, p. 59-67, 2013.
- FIET, J. O.; CLOUSE, V. G. H.; NORTON JR, W. I. Systematic search by repeat entrepreneurs. **Opportunity identification and entrepreneurial behavior**, p. 1-27, 2004.
- FUDURIC, Nikolina. The Sources of Entrepreneurial Opportunities: Perspectives on Individuals and Institutions. **Aalborg University Publication series 2008**, v. 7, 2008.
- GASSMANN, Oliver; SCHWEITZER, Fiona. **Management of the Fuzzy Front End of Innovation**. Springer International Publishing, 2013.
- HAMEL, Gary; DOZ, Yves L.; PRAHALAD, Coimbatore K. Collaborate with your competitors and win. **Harvard business review**, v. 67, n. 1, p. 133-139, 1989.
- HANNOLA, Lea; OVASKA, Päivi. CHALLENGING FRONT-END-OF-INNOVATION IN INFORMATION SYSTEMS. **Journal of Computer Information Systems**, v. 52, n. 1, 2011.
- HANNOLA, L., KORTELAINEEN, S., KÄRKKÄINEN, H., & TUOMINEN, M. Utilizing front-end-of-innovation concepts in software development. **Industrial Management & Data Systems**, v. 109, n. 7, p. 898-915, 2009.
- HAYEK, Friedrich A. Economics and knowledge. **Economica**, p. 33-54, 1937.
- HOLMÉN, Magnus; MAGNUSSON, Mats; MCKELVEY, Maureen. What are innovative opportunities? **Industry and Innovation**, v. 14, n. 1, p. 27-45, 2007.
- HULTINK, Erik Jan; ROBBEN, Henry SJ. Launch strategy and new product performance: an empirical examination in the Netherlands. **Journal of Product Innovation Management**, v. 16, n. 6, p. 545-556, 1996.
- KAISH, Stanley; GILAD, Benjamin. Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives: Sources, interests, general alertness. **Journal of business venturing**, v. 6, n. 1, p. 45-61, 1991.
- KIRZNER, Israel M. Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. **Journal of economic Literature**, p. 60-85, 1997.
- KO, S. Bissociation and opportunity. In: BUTLER, J. E. (Ed.). **Opportunity identification and entrepreneurial behavior**. Greenwich: Information Age Publishing, 2004. p. 99-114.
- KOEN, P.; AJAMIAN, G. M.; BOYCE, S.; CLAMEN, A.; FISHER, E.; FOUNTOULAKIS, S.; JOHNSON, A.; PURI, P.; SEIBERT, R. . **Providing clarity and**



- a common language to the “fuzzy front end”**. Research Technology Management, [S. l.], v. 44, n. 2, p. 46, mar-abr 2001.
- KOEN, P. A.; AJAMIAN, G. M.; BOYCE, S.; CLAMEN, A.; FISHER, E.; FOUNTOULAKIS, S.; JOHNSON, A.; PURI, P.; SEIBERT, R. Fuzzy Front End: effective methods, tools, and techniques. In: BELLIVEAU, P.; GRIFFIN, A.; SOMERMEYER, S. (Ed.). **The PDMA toolbox 1 for new product development**. New York: John Wiley & Sons Inc., 2002. p. 5-35.
- KOEN, A. P.; KLEINSCHMIDT, E. J. Opportunity Recognition, Idea Selection or Concept Definition: Which One Is Most Important To The Corporate Entrepreneur? *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 2005.
- KOESTLER, Arthur. The act of creation. 1964.
- KOR, Yasemin Y.; MAHONEY, Joseph T. How dynamics, management, and governance of resource deployments influence firm-level performance. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 5, p. 489-496, 2005.
- KORNISH, Laura J.; ULRICH, Karl T. Opportunity spaces in innovation: Empirical analysis of large samples of ideas. **Management Science**, v. 57, n. 1, p. 107-128, 2011.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**, v. 5, 1999.
- LEVINTHAL, Daniel A. Adaptation on rugged landscapes. **Management science**, v. 43, n. 7, p. 934-950, 1997.
- LI, C.; BERNOFF, J. Groundswell: winning in a world transformed by social technologies. **Boston: Harvard Business Press**. 2008.
- MANUAL DE OSLO, Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação, 3ª ed., 2005. Disponível em www.finep.gov.br.
- MORRIS, L. Permanent Innovation. **The Definitive Guide to the principles, Strategies, and Methods of Successful Innovators**. Innovation Academy. p. 61. 2011.
- MURPHY, Steven A.; KUMAR, Vinod. The front end of new product development: a Canadian survey. **R&D Management**, v. 27, n. 1, p. 5-15, 1997.
- MUZYKA, Daniel F.; BIRLEY, Sue. Dominando os desafios do empreendedor. **Financial Times. São. Paulo: Makron Books**, 2001.
- NOBELIUS, Dennis; TRYGG, Lars. Stop chasing the front end process—management of the early phases in product development projects. **International Journal of Project Management**, v. 20, n. 5, p. 331-340, 2002.
- NORTH, K. **Aprender a Crescer: Apresentação em formato de mídia**. Wiesbaden: Wiesbaden Business School, 2012.
- NORTH, Klaus; DA SILVA NETO, Emilio; CALLE, Guillermo Dávila. Vencendo os desafios do crescimento: o método “aprender a crescer” para pequenas e médias empresas brasileiras. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 3, n. 1, p. 06-19, 2013.
- PENROSE, Edith T. The theory of the growth of the firm, 1959. **Cambridge, MA**, 1995.
- PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002
- ROTHER, Edna Terezinha. Revisão sistemática X revisão narrativa. *Acta paul. enferm.*, São Paulo, v. 20, n. 2, June 2007.
- SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Pilar. Metodologia de Pesquisa. 5ª



Ed. – Porto Alegre: Penso, 2013.

SANZ-VELASCO, Stefan A. Opportunity development as a learning process for entrepreneurs. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 12, n. 5, p. 251-271, 2006.

SCHUMPETER, Joseph. **The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle**. Transaction Publishers, 1934.

SCHUMPETER, Joseph A. The creative response in economic history. **The journal of economic history**, v. 7, n. 02, p. 149-159, 1947.

SHANE, S. **Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities**. *Organization Science* 11 (4), 448–469, 2000.

SHANE, Scott; VENKATARAMAN, Sankaran. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of management review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SMITH, Preston G.; REINERTSEN, Donald G. **Developing products in half the time**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1991.

SMITH, B.; MATTHEWS, Charles H.; SCHENKEL, Mark T. The search for and discovery of different types of entrepreneurial opportunities: The effects of tacitness and codification. In: **Babson College/Kauffman Foundation Entrepreneurship Research Conference, Wellesley, MA**. 2005.

STEVENSON, H. H.; ROBERTS, M. J.; GROUSBECK, H. I. **New Business Ventures and the Entrepreneur**. Irwin, Homewood, IL, 1985.

STULL, Craig; MYERS, Phil; SCOTT, David Meerman. **Tuned in: Uncover the extraordinary opportunities that lead to business breakthroughs**. John Wiley & Sons, 2008.

TAYLOR, S.; BOGDAN, R. **Introduction to research methods**. New York: Wiley, 1997.

TEZA, Pierry. **PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO-PPGEP**. 2012. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2008.

URBAN, Glen L.; HAUSER, John R.. **Design and marketing of new products**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993.

ZILLNER, SONJA; KRUSCHE, BERNHARD. **Systemisches Innovationsmanagement: Grundlagen – Strategien - Instrumente**. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH (Stuttgart), 2012.