

O PAPEL DA ANÁLISE DE MERCADO NA SELEÇÃO DE IDEIAS POR MEIO DE APOIO À DECISÃO MULTICRITÉRIO

Eduardo Zeferino Maximo¹, João Artur de Souza¹

¹Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - Centro Tecnológico (CTC) – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima
CEP: 88.040-900 – Trindade – Florianópolis – SC – Brazil
eduardo.maximo@gmail.com, jartur@egc.ufsc.br

RESUMO

Com as mudanças competitivas constantes do mercado, as organizações estão adotando novas estratégias para promover suas inovações em produtos. Sendo a etapa de pesquisas e desenvolvimento (P&D), a que mais sofreu com as mudanças tecnológicas e culturais. Com esta problemática, várias organizações desenvolveram plataformas colaborativas e de sugestão de ideias. No processo de geração de ideias, inúmeras possibilidades são colocadas, e a tomada de decisão é um desafio para a gestão, principalmente se considerarmos apenas incertezas e conhecimento de cada sujeito do processo. Várias impressões subjetivas são incluídas nesse processo, visando isto este estudo irá se aprofundar no papel da análise de mercado e no uso das abordagens multicritério para definição de projetos inovadores.

PALAVRAS-CHAVE: Seleção de Ideias, Gestão de Ideias, Método de apoio a decisão, análise de mercado

ABSTRACT

With the constant competitive changes in the market, organizations are adopting new strategies to promote their product innovations. Being the research and development (P&D) stage, the one that most suffered from technological and cultural changes. With this problem, several organizations have developed collaborative and suggestion platforms. In the process of generating ideas, innumerable possibilities are posed, and decision making is a challenge for management, especially if we consider only uncertainties and knowledge of each subject in the process. Several subjective impressions are included in this process, aiming this study will

deepen the role of market analysis and the use of multicriteria approaches to the definition of innovative projects.

KEY WORDS: *Selection of Ideas, Management of Ideas, Method of decision support, market analysis.*

1 INTRODUÇÃO

As inovações surgem de ideias, e as ideias se originam do conhecimento adquirido pelas pessoas (DAVID et al., 2011). Para saber o que as pessoas pensam, as empresas devem reunir o máximo de informação sobre o mercado em que o produto ou serviço é ou será ofertado (AAKER, 2012). Nas organizações existe a necessidade de transformar essas ideias em inovação.

O processo de análise, desenvolvimento e seleção de ideias é reconhecido como um problema multicritério de elevada complexidade onde os objetivos são conflitantes, competem pelos mesmos escassos recursos, não estão claramente identificados e, por serem tanto qualitativos como quantitativos, requerem conhecimentos especiais para sua mensuração (BORTOLUZZI, et al., 2001). Com essa premissa, o problema desta pesquisa “Qual o papel da análise de mercado na seleção de novas ideias?” requer um estudo aprofundado para avaliar quais as metodologias existentes podem auxiliar nessa análise. Onde se deseja possuir ferramentas adequadas para análise e posterior tomada correta da decisão.

Algumas inovações ocorrem acidentalmente, onde a ideia é aceita e após sua implementação vira um sucesso, outras ficam anos para saírem da maturação, ou acabam não sendo implementadas.

A gestão de ideias é primordial para as organizações se tornarem inovadoras. Ela é essencial no processo de inovação, pois gerar ideias é pensar criativamente; é ver algo por ângulos diferentes, no entanto, as ideias precisam ser aceitáveis, executáveis e proporcionar multiplicidade de perspectivas, alternativas e variações (DAVID et al., 2011). Existem inúmeras metodologias para auxílio a tomada de decisão, neste artigo iremos focar na Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão - Construtivista (MCDA-C), na qual dá suporte para uma tomada decisão fundamentada em critérios previamente prescritos.

Com este sentido nesta revisão integrativa iremos, relacionar a análise de mercado, gestão de ideias e sua seleção com a MCDA-C. Primeiramente iremos destacar a análise de

mercado, como ela funciona e suas principais etapas, depois iremos para a gestão de ideias, como são suportadas as escolhas e quais ideias serão utilizadas, após iremos descrever de acordo com as referências existentes o uso de metodologia multicritério para auxiliar no desenvolvimento da inovação, que se relacionam diretamente a gestão das ideias.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Iremos apresentar os conceitos para a fundamentação da pesquisa considerando a Análise de mercado, Seleção de Ideias e a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão - Construtivista (MCDA-C).

2.1 ANÁLISE DE MERCADO

A análise de mercado e competitividade é um elemento do plano de negócios da empresa que visa conhecer melhor seu setor de atuação a fim de garantir o sucesso do investimento (KOTLER et al., 2012). A análise de mercado é utilizada para avaliar os potenciais consumidores de um produto, o cenário da economia, os concorrentes no segmento e os fornecedores, permitindo as organizações posicionar melhor seus serviços e produtos.

Muitas organizações a utilizam apenas na análise do seu planejamento, ou no momento do lançamento de um novo produto. Para uma boa análise ela deve ocorrer continuamente, pois o cenário pode alterar sem a devida percepção da organização.

Segundo Kotler, existem duas grandes fontes para realizar uma análise de mercado. As fontes primárias e as fontes secundárias, como detalhado a seguir:

- Fontes secundárias: são dados que estão no ambiente externo da organização, sem sua interferência, podem ser incluídos nesse grupo, dados disponibilizados por governos, universidades, associações, reportagens e outras empresas. A maioria das vezes são dados já prontos, o importante é selecionar a informação correta e confiável.
- Fontes primárias: Obter as suas informações internas para análise. Normalmente as organizações se utilizam de pesquisas de mercado para coletar as essas informações.
- Neste cenário algumas análises são fundamentais para uma correta avaliação do mercado, podemos destacar: análise de cenário, análise dos consumidores, análise dos fornecedores, análise da concorrência.

Análise do cenário: avaliação do cenário de atuação da organização, segundo Aaker algumas perguntas são importantes nessa etapa: Quantas empresas atuam nesse setor? O setor está em crescimento? Quais as principais dificuldades enfrentadas no momento por quem trabalha nesse ramo? Como está a oferta de crédito atualmente? Quais as expectativas para a economia do país nos próximos meses?

Análise dos consumidores: determinar quais são as necessidades e expectativas dos clientes; quanto estão dispostos a pagar, sua satisfação quanto aos produtos fornecidos por outras empresas, avaliando o que precisa ser melhorado, e algumas perguntas são importantes para essa análise: Onde vive esse consumidor? Quanto ele ganha? Quantos anos ele tem? Ele é homem ou mulher? Para que ele compra esse produto? Como ele o utiliza? Como ele fica sabendo dos lançamentos de novos produtos? Como ele escolhe o que vai comprar? Ele compra pela internet ou prefere ir a uma loja? Ele prefere pagar à vista ou precisa de um financiamento?

Análise dos fornecedores: saber quem pode fornecer os insumos necessários para o desenvolvimento do produto e tão importante como saber quem irá comprar o produto, seu fornecedor pode alterar todo o processo de produção que você irá realizar. Pode alterar as características do produto, seu preço, seu prazo de entrega, sua dependência a um fornecedor específico.

Análise da concorrência: avaliar quais as organizações já fornecem produtos iguais ou similares e como eles são vistos no mercado. Avaliar os pontos fortes e fracos desses concorrentes é de fundamental importância para definir a sua estratégia de atuação.

Uma boa administração da análise de mercado pode auxiliar a organização na previsibilidade do seu futuro, pode e deve antecipar as escolhas estratégicas, auxiliar em mudanças futuras, criar uma visão de longo prazo, ajuda na decisão de alocação de recursos, cria um sistema de controle das ações de mercado.

2.2 SELEÇÃO DE IDEIA

Não importa de onde as ideias surjam, o desafio para nós é a certeza de que as percebemos e de que as utilizamos como combustível para o processo de inovação. (BESSANT e TIDD, 2009). A Seleção e definição de ideias é o ponto de partida para a organização que

deseja possuir produtos ou processos inovadores, uma seleção incorreta, pode resultar em custos e desmotivação em novos projetos.

Antes de começar a definir sobre a seleção, temos que ter boas ideias. Boas ideias são a matéria-prima da inovação. O ineditismo necessário para haver inovação exige que, em algum momento, haja uma proposta diferente para resolver um problema ou aproveitar uma oportunidade. (STEFANOVITZ et al., 2014).

Para gerar essas novas ideias existem inúmeras ferramentas. Dentre as práticas mais comuns para a geração de ideias, certamente merece destaque a realização de sessões de brainstorming. Nelas, indivíduos de diversas áreas interagem propondo soluções para algum problema ou oportunidade. Assim, além de não ser absolutamente caótico, o trabalho de geração de ideias não exercita apenas a capacidade criativa individual – ele é colaborativo. (STEFANOVITZ et al., 2014).

As vezes ter ideias demais pode ser um problema. (BESSANT e TIDD, 2009). Muitas ideias resultam em muitos projetos, muitos projetos requerem diversos custos, desde mão de obra qualificada e recursos financeiros. Por isso o próximo passo se torna qual ideia apoiar e por quê.

A Seleção de ideias é um processo essencial para o gerenciamento de uma organização. Por isso a necessidade estratégica da gestão em definir critérios claros para sua seleção, o desafio é aproveitar o potencial criativo das várias fontes disponíveis para gerar, coletar, transformar e implantar ideias de forma a torná-las inovações de sucesso (DAVID et al., 2011).

Mesmo as propostas que podem parecer simples, podem acelerar processos e promover economia ou, em outros casos, resultar em projetos realmente inovadores e, conseqüentemente, gerar muitos benefícios para a organização.

A Gestão de ideias, deve ser bem estruturada, para ser a peça motriz no processo de inovação de uma organização, aumentando os ganhos com seus processos e produtos. A sistematização contribui com o planejamento, incentiva a elaboração de propostas de inovação e fornece método à execução de empreendimentos, aperfeiçoamentos e renovações (DAVID et al., 2011).

Mas a má gestão do portfólio de ideias, podem gerar vários problemas.

Tabela 1: Problemas ocasionados por gestão ineficaz

Sem gestão	Impactos
------------	----------

Falta de limites para os projetos aprovados.	Escassa distribuição de recursos.
Relutância em eliminar ou desfazer a seleção de projetos.	Extenuação de recursos e impactos em prazos e custos de endividamento.
Falta de foco estratégico no mix de projetos.	Altos índices de fracasso, ou sucesso de projetos sem importância em detrimento e projetos mais importantes.
Critérios de seleção fracos ou ambíguos.	Os projetos são escolhidos devidos a fatores políticos, emocionais ou outros critérios – altos índices de fracasso de comercialização e divergência de recursos em relação a outros projetos.
Fragilidade dos critérios de decisão.	Projetos “médios” selecionados em demasia, pequeno impacto de comercialização no mercado.

Fonte: BRESSAN e TIDD. (2011).

Existem várias ferramentas que auxiliam no processo de captação, classificação e seleção de ideias, que auxiliam o controle e administração desses registros. Várias dessas ferramentas são de uso on-line, armazenando-as em bancos de dados, possibilitando seu resgate a qualquer momento.

2.3 MÉTODOS DE APOIO A DECISÃO

Instituições que possuem inovação como um dos seus pilares, possuem necessidades de decidir onde seus recursos serão aplicados. Como os recursos são escassos elas necessitam escolher quais ideias estes recursos serão utilizados.

A abordagem multicritério, frequentemente chamada de MCDM (Multiple Criteria Decision Making) pela Escola Americana e MCDA (Multiple criteria decision aid) pela Escola Europeia, é um conjunto de métodos que permite agregar vários critérios de avaliação em ordem de escolha, ordenação, categorias ou descrever um conjunto de alternativas (isto é, projetos de investimentos, ativos financeiros com renda variável, ativos financeiros com renda fixa, empresas em marcha) (ENSSLIN et al., 2013).

A metodologia MCDM, procura desenvolver por meio de modelos matemáticos, sem interferência dos envolvidos nos processos decisórios, para definir qual a melhor ideia a ser utilizada. Abaixo listamos as principais características do método MCDM:

- Reconhecimento apenas dos elementos de definição objetivos;
- O principal objetivo é descobrir ou descrever algo que, por definição, pré exista completamente;

- Procura identificar a solução ótima através de modelos matemáticos;
- Busca analisar uma verdade pré-existente particular, no sentido de que possa nos levar a uma verdade através de “normas para prescrever”;
- Não existe a preocupação de fazer com que o decisor compreenda o “seu problema”, apenas exponha suas preferências.
- Na metodologia MCDA, procura auxiliar os gestores a solucionar os problemas de tomada de decisão com ajuda de vários critérios, abaixo listamos as principais características:
 - Necessidade de integração dos elementos objetivos com os subjetivos;
 - Busca construir ou criar algo em conjunto que, por definição, não pré exista completamente;
 - Busca entender um verdade pré-existente particular, no sentido de saber qual o seu significado e o seu papel na elaboração de “recomendações”;
 - Procura desenvolver a compreensão do problema e por meio deste entendimento, gera soluções que aperfeiçoam os valores do decisor.

Continuando a análise da metodologia MCDA, iremos abordar ainda a Construtivista. O construtivismo pressupõe a noção de produção de conhecimento a partir da participação dos atores no processo (ENSSLIN et al., 2013). A participação de todos os envolvidos, faz com que não se tenha apenas uma premissa a ser criada, e sim construída em conjunto com os envolvidos.

A metodologia MCDA-C, conforme Ensslin et al., (2013), é realizada de forma sistêmica e sistemática em três grupos de atividades:

Tabela 2: Grupo de atividades da MCDA-C

Estruturação	As preocupações que o decisor considera relevantes para o processo decisório são identificadas, organizadas e mensuradas ordinalmente
Avaliação	São construídas as escalas e definidas as taxas de substituição (pesos) que atribuem valor às preferências do decisor
Recomendações	Busca o entendimento das consequências das possíveis decisões a serem tomadas

Fonte: Adaptado de ENSSILIN et al., (2013)

Por fim não faz parte dos objetivos desta metodologia encontrar a melhor solução do problema, mas sim aquela que melhor satisfaz os anseios dos envolvidos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia adotada para desenvolver este estudo é a revisão integrativa. Segundo Botelho, Cunha e Macedo uma revisão integrativa é um método específico, que resume o passado da literatura empírica ou teórica, para fornecer uma compreensão mais abrangente de um fenômeno particular. Esse método de pesquisa objetiva traçar uma análise sobre o conhecimento já construído em pesquisas anteriores sobre um determinado tema (BROOME, 2006).

Iniciou-se então a seleção das bases de dados acessando o site das coleções de bases de dados no Portal de Periódicos da Capes e da Scielo, sites que contém listas de bases de dados mundiais e uma breve descrição sobre o tipo de conteúdo que estas indexam. Para filtrar as bases de dados optou-se por selecionar as que contivessem em seu nome ou introdução a seleção de palavras “Seleção de Ideias” e Análise de Mercado, com o intuito de obter um conjunto de base de dados que contivesse publicações tão abrangentes quanto possíveis além de associadas ao tema de pesquisa. Assim obtiveram-se os 1.140 artigos publicados, considerando apenas aqueles publicados após o ano 2.000.

Após este filtro foi optou-se por selecionar as que contivessem em seu nome ou introdução a seleção de palavras “Seleção de Ideias” e Métodos de apoio a decisão, com o intuito de obter um conjunto de base de dados que contivesse publicações tão abrangentes quanto possíveis além de associadas ao tema de pesquisa. Assim obtiveram-se os 278 artigos publicados, considerando apenas aqueles publicados após o ano 2.000.

Aplicando outro filtro, optou-se por selecionar as que contivessem em seu nome ou introdução a seleção de palavras “análise de mercado” e métodos de apoio a decisão, com o intuito de obter um conjunto de base de dados que contivesse publicações tão abrangentes quanto possíveis além de associadas ao tema de pesquisa. Assim obtiveram-se os 589 artigos publicados, considerando apenas aqueles publicados após o ano 2.000.

Como filtro extra pela grande quantidade de publicações foi incluído os três termos na pesquisa “análise de mercado”, “métodos de apoio a decisão” e “seleção de ideia”. com o

mesmo intuito de obter um conjunto de base de dados que contivesse publicações tão abrangentes quanto possíveis além de associadas ao tema de pesquisa. Assim obtiveram-se as 40 bases de dados, esta pesquisa foi realizada somente no título, resumo e palavras-chave dos artigos, considerando apenas aqueles publicados após o ano 2000.

Após esta etapa foram definidos os critérios de inclusão no estudo: artigos indexados nos bancos de dados selecionados com os descritores elencados acima; artigos publicados em português, inglês e espanhol. Foi critério de exclusão no estudo as publicações com temas não relacionadas diretamente ao assunto.

Por não atender aos critérios de inclusão no estudo 22 artigos foram excluídos, totalizando uma população de 18 artigos.

Tabela 3– Lista das bases de dados encontradas

Número	Periódico	Título
1	Repositório - Escola Politécnica USP	Tabela de decisão adaptativa na tomada de decisão multicritério.
2	Repositório - UFSC	Aplicação de uma metodologia de avaliação de desempenho construtivista para apoiar a gestão de projetos em startups de tecnologia
3	Repositório - Unesp	Aplicação de método de tomada de decisão multicritério para priorização de projetos Lean Six Sigma
4	Revista - XLIII Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional	Aplicação do método ELECTRE I para seleção de ideias de inovação
5	Repositório - UFSC	Fundo de investimento em capital de risco: construção de um modelo multicritério para apoiar o fundo Santa Catarina no processo de seleção das micro e pequenas empresas inovadoras sob a perspectiva da MCDA-C
6	Repositório - Universidade de Brasília	Estudo de métodos de análise multicritério aplicados à gestão de projetos
7	Research gate	Innovation performance evaluation on company networks: bibliometric and systemic analysis of international scientific literature
8	Revista Production	Desenvolvimento de produtos usando a abordagem MCDA-C
9	Repositório da unicamp	Definição de prioridades e seleção de projetos de inovação em uma organização pública de pesquisa
10	Repositório - Uff	Ferramenta de avaliação de produtos utilizando análise multicritério: um estudo de caso no e-commerce
11	Repositório - Uninove	A tomada de decisão para a seleção de projetos em uma empresa do setor de engenharia elétrica
12	Repositório - FGV	Seleção de projetos de P&D em empresas públicas do setor elétrico: o caso da Eletrosul e proposta de metodologia
13	Digital Library USP	Apoio à decisão na seleção do portfólio de projetos: uma abordagem híbrida usando os métodos AHP e programação inteira.
14	Repositório - Pro Poli USP	Seleção de portfólio de projetos em uma empresa de construção

		civil
15	Repositório - UFSC	Construção de um software para apoio à gestão estratégica informado pela metodologia MCDA-C
16	Repositório - UFSC	Gestão do portfólio de produtos por meio do apoio à decisão multicritério: um estudo de caso em uma empresa multinacional de eletrodomésticos
17	Repositório - UFPE	Seleção de portfólio de projetos em uma unidade têxtil com base em modelo de decisão multicritério
18	Digital Library USP	Influência da incerteza no processo de decisão: priorização de projetos de melhoria.

Fonte: Elaborado pelo Autor

A verificação dos dados ocorreu em duas etapas. No primeiro momento foram identificados o objetivo, a metodologia, principais resultados, periódico de publicação e autoria, após foi realizado a análise dos artigos, que foram sintetizados por similaridade de conteúdo.

4 RESULTADOS

A leitura detalhada dos 18 artigos encontrados permitiu uma maior interface da relação entre eles, sendo apresentados a seguir

4.1 Seleção de Ideias x Métodos de Apoio a Decisão x Análise de Mercado

As discussões sobre seleção de ideias, atribuídas a pesquisas do uso do multicritério para sua seleção, passam pela definição da gestão de ideias, criando outros mecanismos para sua seleção, muitos deles apenas pela definição do gestor responsável por P&D ou área pertinente.

Os artigos aqui pesquisados relatam em sua maioria processos de inovação não dando ênfase a seleção de ideias, seu funcionamento e como se utilizar de métodos para sua melhor definição.

Quadro 1: Distribuição dos artigos					
Autor	Título	Periódico	Ano	Objetivo	Metodologia
Tchemra, Angela Hum	Tabela de decisão adaptativa na tomada de decisão multicritério.	Repositório - Escola Politécnica Usp	2009	Apresentar e formular uma extensão tabela de decisão adaptativa para apoiar aplicações na tomada de decisão multicritério.	Descritivo, revisão bibliográfica
Oliveira,	Aplicação de uma	Repositório -	2016	Desenvolver um modelo	Revisão

Lisandra Valim De; Lacerda, Rogério Tadeu De Oliveira	metodologia de avaliação de desempenho construtivista para apoiar a gestão de projetos em startups de tecnologia	UFSC		que permita construir conhecimento nos decisores e apoia-los no processo de gestão de projetos.	sistêmica da literatura
Rolando, Daniel Augusto Rainha	Aplicação de método de tomada de decisão multicritério para priorização de projetos lean six sigma	Repositório - Unesp	2018	Propor método para priorização de projetos lean six sigma baseado em fatores críticos de sucesso e fracasso	Quantitativa, modelagem / simulação.
Siqueira, Gustavo Borges Alencar; De Almeida; Adiel Teixeira Filho	Aplicação do método electre i para seleção de ideias de inovação	Revista - XVIII Simpósio Brasileiro De Pesquisa Operacional	2011	Propor o uso de um modelo baseado em um método multicritério de apoio a decisão (mais precisamente o electre i) para seleção de ideias de inovação, como maneira de garantir um tratamento mais adequado ao problema ao sugerir e apoiar o processo decisório através de uma metodologia bem estruturada	Qualitativa - estudos de casos
Espíndola, Caroline Luckfét De	Fundo de investimento em capital de risco: construção de um modelo multicritério para apoiar o fundo santa catarina no processo de seleção das micro e pequenas empresas inovadoras sob a perspectiva da mda-c	Repositório - Ufsc	2009	Construir um modelo para apoiar a decisão da gestora do fundo SC na avaliação e seleção das micro e pequenas empresas inovadoras de base tecnológica que receberão os investimentos.	Pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso
Zanette, Alline Christine Diniz	Estudo de métodos de análise multicritério aplicados à gestão de projetos	Repositório - Universidade De Brasília	2015	Estudar a utilização da metodologia mda e seus modelos para a solução de problemas complexos de tomada de decisão no âmbito da gestão de projetos.	Revisão da literatura
Semler, Rosaine Fiorio; Bortoluzzi; Sandro César; Schenatto; Fernando José Avancini	Innovation performance evaluation on company networks: bibliometric and systemic analysis of international scientific literature	Research Gate	2015	Construir um referencial teórico a partir de um processo estruturado para selecionar referências bibliográficas sobre a avaliação e desempenho e gestão e inovação em redes de empresas.	Revisão da literatura
Machado;	Desenvolvimento de	Revista	2015	Construir um modelo para	Estudo de caso,

<p>Tiago Pereira Santos De Oliveira; Ensslin; Leonardo, Ensslin; Sandra Rolin\</p>	<p>produtos usando a abordagem meda-c</p>	<p>Production</p>		<p>auxiliar a gestão do desenvolvimento de produtos de uma empresa de eletrodomésticos</p>	<p>exploratório</p>
<p>Santos, Ercilio</p>	<p>Definição de prioridades e seleção de projetos de inovação em uma organização pública de pesquisa</p>	<p>Repositório Da Unicamp</p>	<p>2016</p>	<p>Proposição de uma abordagem metodológica para futura aplicação na seleção de projetos de pd&i, capaz de lidar com a diversidade de situações e problemas de pesquisa e inovação de uma organização pública de pesquisa</p>	<p>Pesquisa exploratória</p>
<p>Tinoco, Filipe Lannes</p>	<p>Ferramenta de avaliação de produtos utilizando análise multicritério: um estudo de caso no e-commerce</p>	<p>Repositório - Uff</p>	<p>2017</p>	<p>Apresentar uma ferramenta multicritério atrelada aos conceitos de gestão de portfólio de produtos (gpp).</p>	<p>Exploratória, qualitativa, estudos de casos</p>
<p>Oliveira Filho, Nestor De</p>	<p>A tomada de decisão para a seleção de projetos em uma empresa do setor de engenharia elétrica</p>	<p>Repositório - Uninove</p>	<p>2017</p>	<p>Analisar como a organização realiza a tomada de decisão para a seleção de projetos</p>	<p>Pesquisa bibliográfica</p>
<p>Bellegard, Ney Luiz</p>	<p>Seleção de projetos de p&d em empresas públicas do setor elétrico: o caso da eletrosul e proposta de metodologia</p>	<p>Repositório - Fgv</p>	<p>2006</p>	<p>Analisar os benefícios proporcionados pela utilização da teoria de opções reais, do alinhamento dos projetos de p&d à estratégia da empresa e do método de apoio à decisão analytic hierarchy process (ahp) para o processo de seleção de projetos de p&d em empresas do setor elétrico brasileiro, e em especial será analisado o caso da eletrosul.</p>	<p>Estudo de caso, exploratório</p>
<p>Padovani, Marisa</p>	<p>Apoio à decisão na seleção do portfólio de projetos: uma abordagem híbrida usando os métodos ahp e programação inteira.</p>	<p>Digital Library Usp</p>	<p>2007</p>	<p>Apoio à decisão na seleção do portfólio de projetos: uma abordagem híbrida usando os métodos ahp e programação inteira.</p>	<p>Pesquisa-ação</p>
<p>Ramires. Gabriel</p>	<p>Seleção de portfólio de projetos em uma</p>	<p>Repositório - Pro Poli Usp</p>	<p>2011</p>	<p>Proposição de um método que aperfeiçoe os</p>	<p>Revisão sistêmica da</p>

Nunes	empresa de construção civil			resultados da tomada de decisão relativa à escolha do portfólio de projetos por parte da empresa.	literatura
Sena, André Pedral Sampaio De	Construção de um software para apoio à gestão estratégica informado pela metodologia mcda-c	Repositório - Ufsc	2008	Construir um software de avaliação e controle da gestão estratégica fundamentada na metodologia mcda-c, de forma a permitir aferir e gerir a eficiência do planejamento estratégico organizacional mapeando cada fase do processo até o gerenciamento operacional do negócio de acordo com os objetivos estratégicos.	Quantitativas e qualitativas
Ensslin, Sandra Rolim; Souza, Marcel Viana De	Gestão do portfólio de produtos por meio do apoio à decisão multicritério: um estudo de caso em uma empresa multinacional de eletrodomésticos	Repositório - UFSC	2013	Construir um modelo de apoio à decisão que evidencie o impacto das decisões nos aspectos percebidos pelos gestores como necessários e suficientes para avaliar a gestão do portfólio de produtos (gpp.) de uma empresa multinacional de eletrodomésticos.	Estudo de caso e pesquisa bibliográfica
Melo, Olavo Márcio Ribeiro De	Seleção de portfólio de projetos em uma unidade têxtil com base em modelo de decisão multicritério	Repositório - UFPE	2012	Reavaliação dos objetivos estratégicos do portfólio de projetos da empresa e a adoção de um modelo de gestão do portfólio que envolva todas as etapas do processo de seleção	Estudo de caso e pesquisa bibliográfica
Coitinho, Marcos.	Influência da incerteza no processo de decisão: priorização de projetos de melhoria.	Digital Library Usp	2006	Verificar a influência da incerteza no processo de tomada de decisão para priorizar projetos no contexto de um experimento em uma empresa fabricante de bens de capital.	Pesquisa descritiva com enfoque qualitativo.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Vale ressaltar a diversidade dos estudos, com objetivos diferentes, mas com finalidade muito próximas, mesmo o segundo estudo com foco em ideias para inovação.

As ideias necessitam ser examinadas cuidadosamente, devendo-se manter uma sinergia com a análise estratégica, com a capacidade da empresa e com as condições de competir no mercado com o produto existente ou com o conjunto de produtos a ser oferecido.

O critério mais comum para os setores de Inovação selecionar a ideia é uma análise de potencial de mercado e projeções futuras acerca dos potenciais ganhos que a inovação trará (VASCONCELLOS e MARX, 2011), visto isto uma análise com critérios estruturados e definidos iriam auxiliar na tomada de decisão. Os construtos dos artigos apresentados não demonstram formas de seleção de ideias.

Embora os artigos e seus resultados não explicitem relações de causa e efeito entre os critérios, mercado e a seleção das ideias, mas apenas algumas correlações entre esses construtos, eles possibilitam algumas especulações e inferências.

Os critérios de seleção de ideias apresentam-se como uma alternativa para priorizar este processo. As técnicas de agrupamento são uteis por auxiliar na análise de grandes volumes de dados, uma vez que permite a um analista considerar grupos de objetos em vez de objetos individuais (SERGIO et al., 2015).

Mas o excesso de ideias e de informações podem gerar um grande fluxo de submissões, gerando alguns problemas conforme descrito nos artigos:

- Picos súbitos de submissões de ideias;
- A redundância das ideias;
- Grandes quantidades de ideias triviais;
- Enorme esforço humano necessário durante o processo de gestão de ideias;

Com isso a definição clara e consistente de critérios auxilia a todos os envolvidos o conhecimento necessário para melhor seleção das ideias a serem utilizadas.

Quanto a avaliação dos modelos propostos para as metodologias de apoio a decisão, agregam diversas informações podemos citar as três seguintes:

- técnicas de mensuração de benefícios (baseadas em julgamentos subjetivos simples, avaliando se critérios são atendidos ou não; ou buscam tipos de mensuração para comparação das possibilidades dos projetos);
- modelos econômicos (baseada em informações financeiras, com projeções de fluxo de caixa a serem gerados pela ideia);

- modelos de portfólio (baseada na gama de projetos, ideias, normalmente se utiliza de uma matriz de risco).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados deste estudo indicam que não existem pesquisas diretas do uso do MCDA-C para avaliar a análise de Mercado e a seleção de ideias, sendo estes dois aspectos estudados são realizados de forma separadas, e não em construtos que interfira ou que demonstre sua relação direta.

Avaliando as pesquisas, podemos sugerir que, com um fluxo cada vez maior de ideias, o uso mais indicado é utilizar um sistema automatizado, que aprenda com os critérios gerados, e apoio a definição de forma imparcial em qual ideia será utilizada, com avaliações periódicas para verificar como o cenário mercadológico está se comportando.

Um grande desafio do uso do MCDA-C é a sua difícil compreensão das partes envolvidas na metodologia, da mesma maneira a dificuldade do uso real da mesma, principalmente por usar modelos na maioria das vezes não automatizados e de conhecimento restrito.

A falta de resultados, evidenciaram a importância de uma maior investigação desses processos, em pesquisas com foco em sua correlação, onde possa se verificar quais os fatores podem ser unificados para facilitar a decisão do gestor e de seu portfólio.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

AAKER, D. A., Administração estratégica de Mercado. 9. Ed. – Porto Alegre. Bookman. 2012.

BESSANT, J.; TIDD, J., Inovação e Empreendedorismo: Administração. Bookman, 2009. ISBN 8577805115.

BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho multicritério como apoio à gestão de empresas: aplicação em uma empresa de serviços. Gestão & Produção, v.18, n.3, p.633-650. 2011.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. de A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. Gestão e sociedade, 5(11), 121–136, 2011. <https://doi.org/10.21171/ges.v5i11.1220>

BROOME, M. E. Integrative literature reviews for the development of concepts. In: RODGERS, B. L.; CASTRO, A. A. Revisão sistemática e meta-análise. 2006.

DAVID, D. E. H.; CARVALHO, H. G. de; PENTEADO, R. S., Curitiba: Aymar, 2011. — (Série UTFinova).

ENSSLIN, S. R.; SOUZA, M. V. de., Gestão do portfólio de produtos por meio do apoio  decisão multicritério: um estudo de caso em uma empresa multinacional de eletrodomésticos. Florianópolis- SC. 2013.

KOTLLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I., Marketing 3.0: as forças estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro. Elsevier, 2012.

SÉRGIO, M. C.; GONÇALVES, A. L.; SOUZA, J. A. Um Modelo para Auxiliar na Tomada de Decisão no Domínio de Gestão de Ideias. Future Studies Research Journal: Trends and Strategies, v. 7, n. 2, p. 95-118, 2015.

STEFANOVITZ, J. P.; NAGANO, M. S., Gestão da inovao de produto: proposio de um modelo integrado. Prod., São Paulo, v. 24, n. 2, p. 462-476, jun. 2014.

VASCONCELLOS, L. H. R.; MARX, R., Como ocorrem as inovao em serviços? um estudo exploratório de empresas no Brasil. Gest. Prod., São Carlos, v. 18, n. 3, p. 443-460, 2011.