

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Mariana de Souza Mynarski

GERENCIAMENTO DE IDÉIAS NO PROCESSO DE
DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DA FITESA

Porto Alegre

2006

Mariana de Souza Mynarski

GERENCIAMENTO DE IDÉIAS NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DA FITESA

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito parcial para
a obtenção do grau em Bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo

Porto Alegre

2006

Mariana de Souza Mynarski

GERENCIAMENTO DE IDÉIAS NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DA FITESA

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau em Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. -

Orientador: Prof. Dr. -

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, pelo exemplo de caráter e o amor incondicional, e aos meus avós.

AGRADECIMENTOS

Agradeço o apoio da Fitesa e dos seus colaboradores e parceiros, assim como o de meu orientador, Professor Dr. Luiz Antonio Slongo, e de todos que contribuíram para o atendimento dos resultados aqui apresentados.

“Anyone who is willing to use marketing as the basis for strategy is likely to acquire leadership in an industry or a market fast and almost without risk.” (Peter Ferdinand Drucker)

RESUMO

Esta monografia trata da observação das práticas de gerenciamento de idéias adotadas pela Fitesa em seu processo de desenvolvimento de produto, especialmente no âmbito de geração de idéias, e a identificação de oportunidades de melhorias neste sistema. Seu objetivo principal é analisar o processo de inovação da Fitesa de forma a contribuir para o aproveitamento do potencial da sua inteligência de mercado. Para isso, foram estabelecidos como objetivos específicos: analisar as ações de geração de idéias para desenvolvimento de produtos praticadas pela Fitesa, identificar as expectativas dos clientes atuais em relação ao desenvolvimento de produtos e propor boas práticas para o gerenciamento da geração de idéias no processo de desenvolvimento de produto da Fitesa.

Como método, optou-se por uma pesquisa exploratória em três etapas, uma vez que os objetivos do trabalho estão relacionados com o levantamento de variáveis que possam contribuir para o melhor entendimento do tema, e servir de base para estudos futuros. A primeira fase consiste em entrevistas em profundidade com os colaboradores envolvidos no processo de desenvolvimento de produtos. Na segunda etapa, foram entrevistados clientes dos principais segmentos de mercado atendidos pela empresa. A pesquisa foi concluída com uma consulta ao programa de inovação da empresa apontada pela Fitesa como benchmark no assunto.

Como resultados, foram apresentadas análises de cada etapa de pesquisa e sugestões de ações para promover a integração das equipes de desenvolvimento de produtos, a comunicação intradepartamental (dentro das áreas que respondem por pesquisa e desenvolvimento) e interdepartamental (entre todos os departamentos da empresa).

Palavras-chave: desenvolvimento de produto, orientação para o mercado, inovação, geração de idéias.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	A ORGANIZAÇÃO	9
1.2	O PROBLEMA	12
1.3	OBJETIVOS	13
1.3.1	Objetivo geral	13
1.3.2	Objetivos específicos	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1	DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO	15
2.1.1	Estratégias de desenvolvimento de produtos	18
2.1.2	Processos de desenvolvimento de produtos	21
2.2	ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	25
2.2.1	Os benefícios da orientação para o mercado	27
2.3	INOVAÇÃO	30
2.3.1	Os benefícios da inovação	34
2.3.2	Processos de inovação	37
3	MÉTODO	40
3.1	PRIMEIRA ETAPA	41
3.2	SEGUNDA ETAPA	42
3.3	TERCEIRA ETAPA	42
4	ANÁLISE	43
4.1	PRIMEIRA ETAPA	43
4.1.1	Fontes de idéias mais utilizadas	44
4.1.2	Oportunidades	46
4.1.3	Outras considerações	46
4.2	SEGUNDA ETAPA	47
4.3	TERCEIRA ETAPA	50
5	CONCLUSÕES, PROPOSTAS E SUGESTÕES	55
5.1	DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO	55
5.2	FOMENTO À CULTURA INVESTIGATIVA	56
5.3	IMPORTÂNCIA E LIMITAÇÕES DO ESTUDO	58
	REFERÊNCIAS	60
	ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA DA PRIMEIRA ETAPA DE PESQUISA	63
	ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA DA SEGUNDA ETAPA DE PESQUISA	64

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de produto é um dos tipos mais tradicionais de inovação, e compreende os diversos níveis de melhoria nas soluções oferecidas por uma empresa aos seus clientes. A necessidade de novas ofertas surge essencialmente da interação, cada vez mais intensa e veloz, entre as seguintes variáveis no ciclo de vida dos produtos: o gosto dos consumidores, a evolução da tecnologia e os movimentos da concorrência (KOTLER, 2000). Segundo Muller (1998, p. 7), “a oferta de produtos diferenciados é uma estratégia que resulta em uma oportunidade real de aumentar o volume de vendas, obter margens maiores e associar à empresa uma imagem inovadora”.

As mais recentes mudanças no fluxo de inovação de produto deram-se na comunicação entre o sistema e o seu meio. Teorias como a “inovação aberta”, ou “outsourcing da inovação”, defendem que a inovação deve ser desenvolvida através dos departamentos de pesquisa e desenvolvimento, mas não necessariamente surgir deles, ou seja, chama a atenção das organizações ao potencial inovador de empresas e indivíduos que, de forma independente, geram uma grande quantidade de conhecimento ao redor do mundo, diariamente. Sugerem que a empresa utilize este conhecimento, disperso fisicamente e em temas, como recurso no seu processo de desenvolvimento, estendendo o conceito de “input” ao longo do modelo de inovação, e não somente em sua fase inicial (DOCHERTY, 2006). Há também a chamada “customer innovation” (inovação do cliente), prática de transferir ao cliente, através de ferramentas especialmente desenvolvidas para este fim, a responsabilidade pelo desenvolvimento de novos produtos. Esta é uma forma de evitar a dificuldade na interpretação (ou a má interpretação) das suas necessidades, e também reduzir o tempo de progresso do desenvolvimento (THOMKE; HIPPEL, 2002). Para Ulwick (2002), é preciso entender os resultados que o cliente espera obter através da utilização do produto (outcome-based market studies), e a partir daí desenvolver as soluções mais adequadas.

Todo processo de inovação está baseado na riqueza de variáveis com que é capaz de trabalhar. Segundo Muller (1998, p. 8), “o novo produto desenvolvido pela empresa é o resultado de um processo de comunicação e é gerado pelo processamento de informações do mercado”. Thomke e Hippel (2002) enfatizam que a coleta das informações sobre o que os

clientes desejam, através dos mais diversos meios (pesquisas de mercado, por exemplo) é o ônus dos processos de desenvolvimento de produto. Li e Calantone (1998), por sua vez, afirmam que a geração de conhecimento de mercado a respeito dos clientes e concorrentes é uma tendência adotada por empresas como a Microsoft, SGI e GM para incrementar as vantagens de seus novos produtos, e o conhecimento de mercado é um bem estratégico para a organização. Por isso, é essencial adotar boas práticas para a alimentação deste sistema com o maior volume de dados da melhor qualidade possível.

O gerenciamento da inovação é uma jornada cujos objetivos específicos (função do novo produto, por exemplo) não estão sempre bem definidos, ou seja, é uma atividade de exploração, ajuste e improvisação, executada através do pensamento, debate e colaboração. É reduzir os custos de iteração para que se possa testar, aprender com estas experiências, fazer ajustes e tentar novamente, mudando o foco do planejamento extensivo (para acertar da primeira vez) para uma forte “experimentação”, com a intenção de fazer o melhor dentro do prazo (AUSTIN; DEVIN, 2003).

Empresas reconhecidamente inovadoras, além de compreender a importância de ouvir e entender o seu mercado consumidor, procuram também desenvolver seus colaboradores para implementar estas práticas com excelência, traduzindo as informações coletadas em resultado, ou seja, identificando oportunidades adequadas ao cenário do mercado e ao direcionamento estratégico da organização.

Em mercados em que há pouca diferenciação entre os produtos oferecidos pelos diversos concorrentes, como é o caso dos têxteis, é comum observar um baixo grau de fidelidade e decisão de compra altamente baseada no fator preço. Clientes organizacionais, no entanto, necessitam garantir a estabilidade em sua cadeia de suprimentos, e por isso valorizam benefícios e serviços agregados ao produto original (atendimento, logística, controle de qualidade, etc.). Partindo-se do princípio de que é possível estimular a fidelidade em relação a estes elementos adicionais, pode-se apresentar a hipótese de que uma empresa capaz de responder à demanda do mercado de maneira eficiente (“demand-driven innovation”) obterá uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes, mesmo após eles apresentarem seus produtos substitutos. Para Hutt e Speh (2002, p. 262), “a longo prazo, a força de uma empresa está ligada à sua habilidade de fornecer a clientes novos e já existentes uma sucessão contínua de produtos novos e atraentes”.

Outra hipótese que merece investigação é a necessidade de a indústria produtora de bens intermediários industriais reconhecer as tendências de mercado tanto no nível do

consumidor organizacional (cliente direto) quanto individual (cliente indireto). Ela se justifica pelo fato de que as necessidades e desejos (e, portanto, as oportunidades de inovação) surgem no cliente final (individual), mas são filtradas pelo cliente organizacional, de acordo com seus objetivos e estratégias, gerando a demanda.

Este trabalho procura analisar a geração de idéias para o processo de desenvolvimento de produtos no mercado de nãotecidos, e estudar a possibilidade de implementação de ações para aprimorar este processo, contribuindo para o melhor aproveitamento do potencial de sua inteligência de mercado.

Para atingir estes objetivos, este capítulo dedica-se a apresentar a empresa e definir o problema, descrevendo a sua posição atual em termos de desenvolvimento de novos produtos. Após, são descritos os objetivos geral e específicos, com o propósito de orientar a realização deste trabalho. A revisão bibliográfica abrange os três principais construtos relacionados ao tema: desenvolvimento de produto, orientação para o mercado e inovação. Em seguida, descreve-se o método utilizado para a realização do trabalho, os resultados observados e, por fim, as conclusões obtidas.

1.1 A ORGANIZAÇÃO

A Fitesa é uma indústria de transformação (terceira geração) do setor petroquímico que atua na fabricação de nãotecidos e fibras de polipropileno. Seu controle acionário pertence ao grupo Petropar, que também possui negócios nos ramos de embalagens plásticas e reflorestamento.

A Fitesa iniciou suas atividades em 1973, em Eldorado do Sul (RS), produzindo sacaria de polipropileno, e somente em 1990 ingressou no mercado de nãotecidos. O processo de transferência das operações para o Distrito Industrial de Gravataí (RS) foi concluído em 1991, com a mudança da linha de produção de fibras. No ano de 1995, entrou em operação a unidade industrial de Horizonte (CE), que abriga hoje uma linha de produção de nãotecidos *Spunbonded* (chamada CE1, em referência ao estado e ao número da linha). Em Gravataí, estão ativas duas linhas de produção de fibras (FF1 e FF3), duas de nãotecido *Spunbonded* (RS1 e RS2), duas de nãotecido *Meltblown* (RS3 e RS4) e uma linha de produção de nãotecido *Thermobonded* (ou *Cardado*, chamada RS5 ou “Carda”). Em julho de 2006 foi

implantada uma nova máquina capaz de combinar as tecnologias *Spunbonded* e *Meltblown* no mesmo processo produtivo (RS6).

O não tecido, conforme definição dada pela norma NBR-13370, é “uma estrutura plana, flexível e porosa, constituída de véu ou manta de fibras ou filamentos, orientados direcionalmente ou ao acaso, consolidados por processo mecânico (fricção) e/ou químico (adesão) e ou térmico (coesão) e combinações destes”. Segundo a ABINT (Associação Brasileira das Indústrias de Não tecidos e Tecidos Técnicos), podem ser classificados pelo processo de fabricação, matérias-primas utilizadas, características das fibras/filamentos, processo de consolidação, gramatura, entre outros critérios.

A tecnologia *Spunbonded* produz não tecidos com maior resistência e alongamento, podendo possuir característica hidrofílica (permite a passagem de água) ou hidrofóbica (não permite a passagem de água). Pode ainda receber a aplicação de aditivos como o Aloe Vera, que atribui propriedade antiinflamatória, argumento importante para o mercado de descartáveis higiênicos, antiestáticos e álcool repelente, entre outros. Seu peso relativo varia, geralmente, entre sete e oitenta g/m². A tecnologia *Meltblown* produz mantas com baixa resistência e alongamento, mas com alta capacidade de filtração e adsorção. A combinação das duas tecnologias gera mantas de SMS (*Spunbonded-Meltblown-Spunbonded*) e suas variações (SSMMS, SSMS, e assim por diante). Estes não tecidos são muito utilizados para aplicações que exigem um bloqueio eficiente na passagem de líquidos ou microorganismos, mas com elevada resistência (barreiras de fraldas – “leg cuffs”- e máscaras médicas, por exemplo). Todos eles são produzidos via extrusão, e por isso são caracterizados como um processo via fundida, ou *molten laid*. A tecnologia *Thermobonded* é a única, entre as utilizadas pela Fitesa, capaz de misturar outros tipos de fibras às de polipropileno, característica que permite a produção de mantas absorventes. A “carda” (linha de produção *thermobonded*) produz atualmente não tecidos com viscose, tencel, poliéster e algodão, com peso relativo entre dezesseis e setenta g/m². Todas estas máquinas realizam a consolidação das fibras através de um processo térmico chamado termo-soldagem.

Os produtos da Fitesa são destinados a diversos mercados, sendo utilizados como matéria-prima para a indústria ou bens de consumo. As aplicações mais comuns são nos ramos automobilístico, agrícola e de decoração, entre outros. São largamente utilizados também na fabricação de descartáveis higiênicos (fraldas descartáveis, absorventes higiênicos e lenços umedecidos, por exemplo), descartáveis médicos (aventais e toucas, barreiras microbiológicas, por exemplo) e na construção civil (fibras, por exemplo). Em virtude das

peculiaridades de cada um destes mercados, e buscando atendê-los de forma personalizada, a Fitesa está organizada em três grandes unidades de negócios, são elas: descartáveis (DE), descartáveis higiênicos (DH) e duráveis (DU).

Cada unidade de negócios é administrada por um gerente comercial, cujas responsabilidades incluem a comercialização, marketing, pesquisa e desenvolvimento de produtos. Respondem a estes gestores quatro supervisores, quatro traders (que lidam com prospecção de mercado e vendas para o mercado externo) e quatro analistas de desenvolvimento. Os gerentes de manufatura, manutenção, qualidade, logística/compras, financeiro e de recursos humanos e suas respectivas equipes completam o quadro de funcionários da Fitesa, que conta com 263 indivíduos.

Os clientes são atendidos por representantes comerciais ou supervisores de venda, e contam com o suporte de uma equipe interna de customer services, que responde à gerência logística e fica locada em Gravataí (RS). Os produtos também são comercializados por distribuidores em todo o Brasil, e exportados para a América Latina, Estados Unidos e Europa.

Nos mercados em que atua, a Fitesa concorre com diversas empresas brasileiras e internacionais, como a Cia. Providência (detentora da marca Kami) e a Polymer Group Inc. (PGI), entre outras.

Dados fornecidos pela empresa indicam que o seu market share no mercado interno em 2006 diminuiu em relação ao indicador de 2005 em quase todas as unidades de negócio. Na unidade de Descartáveis, o principal produto (SMS médico) representa 50% das vendas da empresa. Nesta unidade observou-se um aumento de 15% nas exportações e de 20% no volume total de vendas em comparação ao mesmo período do ano anterior, mantendo-se uma participação total no mercado interno na faixa de 56%, que representa 49% da produção. Nos negócios de descartáveis higiênicos, as mudanças mais significativas em relação a 2005 estão na entrada de novos concorrentes, que contribuíram para uma redução de 9% na sua participação de mercado brasileiro, apesar de um aumento de 40% no volume total comercializado até o mês de agosto por todos os fabricantes, e de 17% no volume de vendas da empresa. Seu principal produto (cobertura para fraldas, não tecido spunbonded) representa 58% das suas vendas, que atendem em 85% a clientes no próprio país (Brasil). Os principais produtos do mercado de duráveis são destinados à decoração, e representam 48% do volume comercializado pela unidade. Este é o mercado que mais cresceu (44%), principalmente por englobar constantemente novos segmentos. A exemplo do mercado de descartáveis

higiênicos, mais da metade da sua produção (57%) é destinada ao mercado interno, e enfrentou a entrada de novos concorrentes no último ano. Por fim, a unidade de negócios de fibras industriais e para a construção civil sofreu uma redução de 26% em seu volume de vendas. A maior parte das vendas (75%) é destinada ao mercado interno e seu principal produto, as fibras industriais, representa 53% do volume produzido e comercializado pela unidade de negócio, cujo market share é de 23%. Este ano, esta unidade de negócios deixou de existir e passou a ser gerenciada como um segmento de mercado da unidade de duráveis.

1.2 O PROBLEMA

A Fitesa anunciou recentemente o investimento de US\$60 milhões na duplicação da sua capacidade produtiva de não tecidos, com a compra de uma nova máquina. A Reicofil IV, do fabricante Reifenhauer REICOFIL, é considerada o “estado da arte” em seu segmento de aplicação. A estratégia adotada pela empresa é destinar o incremento produtivo esperado de 15.000 toneladas anuais ao mercado de descartáveis higiênicos, cujos principais clientes são indústrias produtoras de fraldas descartáveis infantis e geriátricas, absorventes higiênicos e lenços umedecidos, entre outros bens de consumo não-duráveis. Apesar de já atuar neste mercado, a Fitesa pretende renovar o seu portfólio, incluindo novos produtos e aprimorando os atuais, e conquistar novos clientes. Esta aquisição representa um salto tecnológico também para as outras unidades de negócios, sejam elas: descartáveis e duráveis.

A expansão da participação de mercado decorrente deste projeto está vinculada ao desenvolvimento de produtos que agreguem a tecnologia recém adquirida e outras inovações, pertinentes a cada mercado-alvo. Atualmente, a Fitesa adota boas práticas de relacionamento com seus clientes e um foco estratégico na estruturação de processos, mas não possui uma metodologia que transforme a pesquisa e desenvolvimento em um processo sistemático e auto-sustentável. Produtos são desenvolvidos ou aprimorados com base na solicitação do cliente ou em resposta às iniciativas da concorrência, e somente recentemente foi implementada uma metodologia de avaliação explícita, à qual os novos conceitos sejam submetidos. Novas idéias são julgadas pelas lideranças (gerentes e diretores), que apontam as prioridades também entre os projetos em desenvolvimento.

Não há indicadores financeiros (participação na receita bruta, por exemplo) ou de desempenho operacional (número de projetos por exercício, por exemplo) relacionados ao tema. A gestão deste processo é de responsabilidade dos gerentes comerciais de cada unidade de negócios, que contam com uma analista subordinada (cada), responsável pelos desenvolvimentos desde a solicitação do cliente até a aprovação do material. Cada desenvolvimento é administrado como um projeto, mas não existe formalização das limitações de tempo e custo.

Considerando os esforços que a empresa vem empreendendo na área, incluindo a implementação de um módulo do seu ERP (Enterprise Resource Planning) destinado à sistematização do processo de desenvolvimento de produto, este trabalho buscará indicar procedimentos que possam contribuir para que a Fitesa consiga atender à iminente ascensão da demanda por novos produtos. Portanto, concentrará seus esforços em analisar as principais fontes de idéias, as expectativas dos clientes em relação ao desenvolvimento de produtos e como estes elementos relacionam-se com as estratégias corporativa e empresarial, com o propósito de responder à pergunta: como a Fitesa pode identificar e explorar de maneira mais eficiente as oportunidades de mercado relacionadas ao desenvolvimento de produtos?

1.3 OBJETIVOS

Considerando o exposto, foram estabelecidos os seguintes objetivos, geral e específico, para orientar a execução deste trabalho.

1.3.1 Objetivo geral

Analisar o processo de inovação da Fitesa, de forma a contribuir para o aproveitamento do potencial da sua inteligência de mercado.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Analisar as ações de geração de idéias para o desenvolvimento de produtos praticadas pela Fitesa;
- b) Identificar as expectativas dos clientes atuais em relação ao desenvolvimento de produtos;
- c) Propor boas práticas para o gerenciamento da geração de idéias no processo de desenvolvimento de produtos da Fitesa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão de literatura apresentada neste capítulo aborda os três temas considerados relevantes para o estudo em questão: desenvolvimento de produto, orientação para o mercado e inovação.

2.1 DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO

Levitt (1981) define produto, do ponto de vista do cliente, como uma promessa, um conjunto de expectativas composto por partes tangíveis e qualidades intangíveis. Todo produto, portanto, seja ele um bem ou um serviço, possui certo grau de intangibilidade.

Bens e serviços são classes de produtos que diferem em 4 aspectos: tangibilidade, perecibilidade, padronização e participação do comprador em termos de formulação e distribuição. Os bens tendem a ser tangíveis, imperecíveis, padronizados e baixos no que tange à participação do comprador. Os serviços são o oposto. O quadro 1 torna explícita esta diferenciação.

Aspecto	Descrição	Bem	Serviço
Tangibilidade	Grau em que o produto proporciona satisfação das características que podem ser fisicamente percebidas através dos sentidos.	Alta	Baixa
Perecibilidade	Grau em que um produto pode ser armazenado.	Baixa	Alta
Padronização	Grau de uniformidade na qualidade de um produto.	Alta	Baixa
Participação do comprador	Grau em que o comprador está envolvido em todas as etapas da vida do produto, desde a sua produção até o uso/execução.	Baixa	Alta

Quadro 1 – Caracterização de bens e serviços
 Fonte: Adaptado de Schewe e Smith, 1982, p. 196

Segundo Schewe e Smith (1982), quando contratamos um médico ou um advogado estamos comprando um produto sob a forma de conhecimento e perícia. Observando o mercado podemos perceber que as empresas trabalham, em geral, com uma combinação destas categorias, seja como forma de tornar um serviço mais tangível para o consumidor ou, principalmente, para agregar valor às suas ofertas, tornado-as mais atrativas que as da concorrência.

Os segmentos de mercado são definidos com base no conjunto de benefícios que melhor reflete as necessidades e desejos de um grupo de indivíduos. Conseqüentemente, os benefícios de um produto precisam igualar ou satisfazer os desejos do mercado ao qual está sendo ofertado. Através da identificação da necessidade-núcleo que um produto satisfaz e realçando o benefício, é possível desenvolver demanda para um produto. Isso significa que cada atividade executada para transmitir satisfação deve estar contida na definição de produto, que deve ser entendido como todo pacote de utilidade ou satisfação que proporciona utilidades objetivas (tangíveis) e subjetivas (intangíveis). Segundo esta abordagem, qualquer modificação – em embalagem, marca nominal ou cor – que contribua com a satisfação psicológica do consumidor, cria um novo produto. O mesmo aparelho comprado em lojas que oferecem condições de pagamento distintas, por exemplo, podem ser considerados produtos diferentes (SCHEWE; SMITH, 1982).

Novos produtos são aqueles com os quais a empresa ou o cliente nunca lidou antes (BOONE; KURTZ, 2002). Alguns novos produtos podem implementar grandes avanços tecnológicos, enquanto outros simplesmente estendem linhas de produtos existentes. Park e Zaltmann¹ (*apud* MULLER, 1998, p. 14), conceituam a seqüência de inovações modestas ou menores como inovação contínua, e a implementação de uma grande inovação, inovação descontínua.

Uma vez definido o conceito de “novo produto”, percebe-se que, devido à amplitude das modificações que podem lhe dar origem, é possível agrupa-los em diferentes categorias. Schewe e Smith (1982) categorizam novos produtos em três grupos: inovações reais, reposições adaptáveis e produtos imitativos. Inovações reais são produtos únicos para os quais existe uma verdadeira necessidade, mas não há substitutos satisfatórios. Estas inovações incluem produtos que são reposições bastante diferentes para os produtos existentes em mercados existentes. Reposições adaptáveis introduzem modificações significantes que lhes

¹ PARK, C.W.; ZALTMANN, G. **Marketing Management**. Chicago: The Dryden Press, 1987.

permitem substituir os produtos existentes. Produtos imitativos são novos para o mercadizador (indivíduo responsável pela comercialização), mas não para o mercado.

Kotler (2000), por sua vez, apresenta seis categorias de novos produtos, identificadas pela Booz, Allen & Hamilton, conforme o quadro 2.

Categoria de novo produto	Definição
Produtos inteiramente novos	Novos produtos que criam um mercado totalmente novo
Novas linhas de produtos	Novos produtos que permitem a uma empresa entrar em um mercado estabelecido
Acréscimos de linhas de produtos existentes	Novos produtos que complementam linhas de produtos estabelecidas de uma empresa (tamanhos de embalagens, sabores, etc.)
Aperfeiçoamentos e revisões de produtos existentes	Novos produtos que oferecem um melhor desempenho ou um maior valor percebido e substituem os produtos existentes
Reposicionamentos	Produtos existentes que são direcionados para novos mercados ou para novos segmentos de mercado
Reduções de custo	Novos produtos que fornecem desempenho similar a um custo menor

Quadro 2 – Categorias de novos produtos

Fonte: Adaptado de Kotler, 2000, p. 350

Podemos citar também a classificação de Crawford² (*apud* DE TONI, 1998, p. 7-8), que divide novos produtos nos seguintes grupos:

- a) Produtos novos para o mundo: invenções;
- b) Entrada em novas categorias: produtos que levam uma firma a entrar em uma nova categoria para si, mas que não são novos para o mundo;
- c) Adições na linha de produtos: produtos que são extensões de linha, complementam os produtos atuais da empresa;
- d) Melhoria de produtos: produtos correntes da empresa, aperfeiçoados;
- e) Reposicionamento: produtos dirigidos para um novo uso ou aplicação.

Neste trabalho, portanto, adotaremos a definição de Boone e Kurtz (2002), apresentada anteriormente. Consideraremos como novos produtos também as novas ofertas que tenham origem em reposicionamento (novo uso ou aplicação para um produto existente), uma vez que implicam em um desafio para a empresa. Além disso, considerando o foco nas etapas iniciais

² CRAWFORD, C Merle. **New Product Management**. 5 ed. Burr Ridge: Irwin, 1997.

do processo de desenvolvimento de produto, não faremos diferenciação entre novo produto e conceito de produto.

Kotler (2000) afirma que há duas formas através das quais uma empresa pode agregar novos produtos. A primeira, classificada de aquisição, ocorre quando uma empresa compra outra empresa, as patentes ou a licença/franquia de outra empresa. Ela pode ainda desenvolver novos produtos em seus laboratórios, ou contratar terceiros para esta função. Esta alternativa se chama desenvolvimento.

2.1.1 Estratégias de desenvolvimento de produtos

O processo de desenvolvimento de produtos é uma das estratégias adotadas pelas empresas para causar impacto em seus resultados. Ele é aplicado para a reposição de produtos existentes, buscando aumentar ou manter as vendas (KOTLER, 2000), ou para se conquistar um segmento de mercado em que ainda não atua. Em ambas situações, a empresa age para enfrentar ou adiantar-se à ofensiva da concorrência. A adição regular de novos produtos às linhas da empresa ajuda a protegê-las contra a obsolescência (BOONE; KURTZ, 2002).

De acordo com Boone e Kurtz (2002), as estratégias de desenvolvimento de produtos adotadas pela empresa variam conforme o seu mix de produtos e a relação entre as suas ofertas atuais e as estratégias gerais de marketing. Uma empresa pode modificar produtos, melhorar a sua qualidade ou promover novas formas de utilizá-lo para aumentar as vendas de um produto existente em um mercado existente. Esta estratégia se chama penetração de mercado. Já uma estratégia de desenvolvimento de mercado concentra-se em encontrar novos mercados para produtos existentes. O desenvolvimento de produto, por sua vez, refere-se à introdução de novos produtos em mercados identificáveis ou estabilizados. Por fim, a estratégia de diversificação de produtos foca o desenvolvimento de produtos inteiramente novos para novos mercados. O quadro 3 apresenta um resumo desta teoria.

	Produto antigo	Novo produto
Mercado antigo	Penetração de mercado	Desenvolvimento de produto
Novo mercado	Desenvolvimento de mercado	Diversificação de produto

Quadro 3 – Estratégias de desenvolvimento de produto

Fonte: Adaptado de Boone e Kurtz, 2002, p. 372

Fazendo uma relação desta classificação com a categorização de novos produtos de Schewe e Smith (1982), pode-se implicar que as inovações reais resultam de estratégias de diversificação de produto, reposições adaptáveis surgirão por meio de estratégias de desenvolvimento ou penetração de mercado, e produtos imitativos são desenvolvidos através de estratégias de desenvolvimento de produto.

Para Shewe e Smith (1982), o lançamento de um novo produto está concentrado nas atividades de produção e marketing da empresa, uma vez que estas são as atividades que têm o maior impacto sobre os seus custos e, por fim sobre os seus lucros. Eles propõem quatro padrões de diversificação, dependendo de as atividades de produção e marketing convergirem ou divergirem, como mostra o quadro 4.

Padrão de diversificação	Descrição
Produção convergente e marketing convergente	Enfoque nas instalações de produção e a estrutura de marketing existentes. Ex. Bic Pen Corporation. É a abordagem mais comum de diversificação, porque oferece menos riscos do que as outras. Afinal, com este padrão os mercadizadores já sabem como fazer seus produtos e como mercadizá-los. Gera economias de escala, de marketing (marcas “guarda-chuva”), poder de barganha com os fornecedores.
Produção convergente e marketing divergente	Os produtos usam as mesmas instalações de produção, mas são mercadizados através de diferentes compostos de marketing. Este padrão é encontrado com frequência em indústrias que exigem muito investimento de capital para produção - para instalações fabris e maquinaria.
Produção divergente e marketing convergente	A firma usa diferentes instalações de produção, mas esforços de marketing semelhantes. Este padrão é útil para empresas que têm uma forte marca de família.
Produção divergente e marketing divergente	Envolve instalações de produção diferentes, bem como instalações diferentes de marketing e o padrão é usado com menor frequência porque é o que oferece o maior risco e solicita grande investimento. Cada adição de produto é tratada como um negócio novo e diferente.

Quadro 4 – Padrões de diversificação

Fonte: Adaptado de Schewe e Smith, 1982, p. 225-230

Acerca desta classificação, é importante destacar que convergência e divergência são fatores relativos, e que poderão ser encontrados em diferentes graus.

A escolha de um padrão de diversificação é uma decisão estratégica, que deve ser tomada com base em uma lógica clara. Não existe um padrão errado de diversificação, mas é

necessário identificar qual o mais adequado para a empresa (URBAN; STAR, 1991). O fato é que produtos não devem ser acrescentados de forma aleatória.

De acordo com Schewe e Smith (1982), a diversificação poderá ter origem em uma das seguintes fontes: a lógica do mercado ou do suprimento. A lógica do mercado refere-se à ampliação do escopo do produto, explorando as diversas formas de atender a necessidades ou desejos identificados no mercado. A lógica do suprimento, por sua vez, está relacionada à otimização do aproveitamento de sua fonte de suprimento, ou da matéria-prima ou conhecimento básico com que se trabalha, transformando-a em produtos variados, que atendem a diferentes desejos e necessidades.

Para Urban e Star (1991), as empresas devem considerar as seguintes abordagens a novos produtos, antes de colocar em prática seus projetos de desenvolvimento:

- a) Devemos ser inovadores – pioneiros no uso da tecnologia para criar ou melhorar produtos com o objetivo de ajustá-los às necessidades dos consumidores?
- b) Devemos copiar rapidamente as inovações competitivas, em um esforço de evitar grande parte dos custos e riscos do desenvolvimento de novos produtos?
- c) Devemos responder às introduções competitivas de novos produtos aperfeiçoando a inovação – uma “segunda mas melhor” abordagem?
- d) Devemos nos concentrar em ser um produtor com baixos custos e usar preço baixo como nossa vantagem competitiva, mesmo se nossos produtos forem, na melhor das hipóteses, equivalentes aos oferecidos pelos competidores?
- e) Devemos expandir a nossa linha de produtos através da aquisição de outras firmas ou da formação de joint-ventures?

McGee e Prusak (1994), apontam três elementos essenciais para a definição de uma estratégia em um ambiente competitivo, sejam eles:

- a) Posicionamento/escopo: refere-se a que produtos e serviços podem ser inseridos de forma diferencial no mercado, tanto pelas suas características como por economia de escala ou escopo;
- b) Competências organizacionais: são as habilidades essenciais, seus pontos fortes que irão atender as decisões de posicionamento;
- c) A estrutura/administração: diz respeito ao gerenciamento dos recursos e a forma pela qual está estruturada a organização.

Para os objetivos deste trabalho, todos os questionamentos relacionados ao desenvolvimento de novos produtos serão abordados levando-se em consideração o

direcionamento estratégico de cada unidade de negócios, incluindo os objetivos em desenvolvimento de novos produtos, já determinado pela empresa para cada unidade de negócios.

2.1.2 Processos de desenvolvimento de produtos

Os modelos mais comuns de processo de desenvolvimento de produto, investigados nesta pesquisa, são compostos por etapas seqüenciadas, intercaladas por decisões do tipo “go - no”, ou seja, de prosseguir ou abandonar o projeto. Uma etapa não poderá ser iniciada antes que seja dada a autorização, baseada nas informações coletadas ou desempenho observado na sua predecessora. A figura 1 apresenta um modelo de processo de desenvolvimento de produto. Neste caso, existe uma clara diferenciação entre o desenvolvimento “pró-ativo” (A), ou seja, aquele que é guiado pela estratégia de marketing da empresa, e o desenvolvimento “reativo” (B), que se propõe a responder à iniciativa da concorrência.

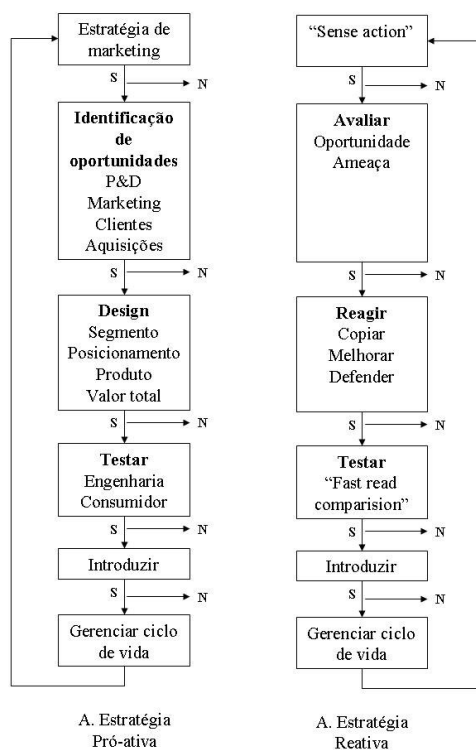


Figura 1 – Processo de desenvolvimento de produtos

Fonte: Urban e Star, 1991, p. 289

O quadro 5 apresenta as etapas dos processos de desenvolvimento de produtos sob a ótica de diversos autores.

Fonte	Etapas
SCHEWE E SMITH, 1982	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geração de idéia; ▪ Triagem; ▪ Desenvolvimento e teste de conceito; ▪ Análise do negócio; ▪ Desenvolvimento de produto; ▪ Teste de marketing; ▪ Comercialização.
KOTLER, 2000	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geração de idéias; ▪ Triagem de idéias; ▪ Desenvolvimento e teste de conceito; ▪ Desenvolvimento da estratégia de marketing; ▪ Análise comercial; ▪ Desenvolvimento do produto; ▪ Teste de mercado; ▪ Comercialização.
DICKSON, 1997 <i>apud</i> DE TONI, 1998	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geração de idéias; ▪ Desenvolvimento do conceito; ▪ Plano de desenvolvimento; ▪ Desenvolvimento-teste; ▪ Lançamento.

Quadro 5 – Processos de desenvolvimento de produtos

Fonte: Elaborado pela autora

Pode-se observar também que todos os modelos analisados iniciam por uma etapa de “geração de idéias”. Segundo Boone e Kurtz (2002), o processo de desenvolvimento de novos produtos tem início com idéias de várias fontes, entre elas a força de vendas, sugestões de consumidores, colaboradores, especialistas de mercado, produtos concorrentes, fornecedores, varejistas e pesquisadores independentes. Outras fontes, citadas por diversos autores, incluem:

- a) Clientes: o mercado consumidor pode ser composto por indivíduos, que compram bens e serviços para consumo pessoal, e organizações, que trabalham com transformação e/ou revenda. Em ambos casos, é necessário compreender as necessidades e desejos, os problemas que enfrenta, os atributos que valoriza e os critérios de determinam a sua decisão de compra. No mercado *business to business*, Hutt e Speh (2002) salientam a importância dos usuários de vanguarda,

ou seja, aquelas organizações que costumam ser as primeiras a adotar inovações, e exercem forte influência sobre o mercado;

- b) Fornecedores: a seleção dos fornecedores pode influenciar o desempenho de um projeto ou produto, sendo fatores determinantes do custo, capacidade de fornecimento, tempo de entrega, custo do transporte, etc.;
- c) Concorrentes: o conhecimento sobre a situação dos concorrentes é importante para que a empresa se motive a buscar constantemente formas de superá-los. É importante, contudo, buscar o equilíbrio entre a análise dos concorrentes e dos clientes, sob o risco de deixar de lado a satisfação destes, enfatizando somente a retaliação;
- d) Tecnologias: viabilizam a redução dos custos, além de ser um fator importante na substituição de produtos;
- e) Departamentos de P&D;
- f) Solicitação de idéias de outros: estimular a força de vendas, executivos e colaboradores em geral a participarem do processo de geração de idéias.

Outro conjunto de informações importante, segundo De Toni (1998), para a construção de novas ofertas, é o contexto ambiental. Para ele, “em uma empresa que esteja voltada para o mercado, que busque constantemente desenvolver produtos, sejam eles novos para a empresa ou para o mercado, é imprescindível uma análise ambiental que permita uma compreensão do mercado e da organização” (DE TONI, 1998, p. 14).

O contexto ambiental é composto pelos ambientes externo (mercado) e interno (organização). Ambiente externo é um conjunto de elementos altamente dinâmico, que está fora do contexto da empresa e que pode influenciar significativamente o seu desempenho. São oportunidades e ameaças relacionadas ao comportamento do cliente (cultura, valores, mudanças culturais), as ações dos concorrentes, a tecnologia existente, fornecedores, fatores políticos, sociais e econômicos, entre outros. Ambiente interno são os pontos fortes e fracos da empresa, o conjunto de práticas e políticas que ela tem a capacidade de gerenciar. O conhecimento ou a definição das estratégias básicas da organização, por exemplo, segundo Acar³ (*apud* DE TONI, 1998, p.21), traz os seguintes benefícios:

- a) Otimiza os recursos da corporação;

³ ACAR FILHO, Nelson. **O marketing no projeto e desenvolvimento de novos produtos**: o papel do desenhista industrial. São Paulo: FIESP/ CIESP – Detec, 1997.

- b) Produz sinergia entre as diversas partes da organização;
- c) Produz coordenação horizontal e vertical;
- d) Motiva as pessoas;
- e) Permite avaliações mais seguras de pessoas e programas;
- f) Evita desvios de atenção para falsas oportunidades;
- g) Torna eficaz a procura, avaliação, o desenvolvimento e o marketing de novas idéias.

De acordo pesquisas citadas por Urban e Star (1991), algumas das pressões mais comuns para a intensificação da atividade de desenvolvimento de novos produtos são os avanços em tecnologias básicas, mudanças nas necessidades dos consumidores, redução do ciclo de vida dos produtos e aumento da competição estrangeira. Contrapõem-se a estes motivadores a alta taxa de fracasso de novos produtos que são introduzidos no mercado. De acordo com a evidência de pesquisas realizadas, e considerando-se as variações entre as indústrias e o grau de inovação, estes autores julgam razoável concluir que este percentual está próximo a 33%. Levando em consideração ainda o fato de que o investimento no desenvolvimento de produtos que não chegaram ao mercado também deve ser contabilizado como perda, percebe-se o elevado grau de risco inerente a esta atividade. Por isso, algumas empresas tendem a manter seu desenvolvimento de produto em um nível marginal. Segundo Kotler (2000), menos de 10% de todos os novos produtos são realmente inovadores e novos, e a maior parte da atividade ligada a novos produtos visa aperfeiçoar os produtos existentes.

Dentre as hipóteses levantadas para justificar estes números, pelo menos duas estão relacionadas à ausência de mecanismos de geração e seleção de idéias: a imposição de uma idéia por um executivo da alta gerência, apesar dos resultados negativos da pesquisa de mercado, e a escassez de idéias importantes em algumas áreas, especialmente aquelas relacionadas à melhoria de produtos básicos (KOTLER, 2000).

Thomke e Hippel (2002) acreditam que o desenvolvimento de produtos é geralmente difícil porque a informação sobre as necessidades reside com o cliente, enquanto as soluções (como satisfazer estas necessidades), com o produtor. Por isso, os processos de desenvolvimento de produtos tradicionais são baseados em técnicas de “tentativa e erro”, gerando um “ping-pong” entre o cliente e o fornecedor, que desenvolve protótipos e realiza adaptações de acordo com os feedbacks recebidos. Esta dinâmica é demorada e cara, principalmente se considerarmos o nível de competitividade do setor, entre outras pressões políticas, sociais e econômicas pelas quais a indústria pode estar passando. Para Muller (1998,

p. 8-9), “um desenvolvimento de produto bem-sucedido comercialmente é o resultado de um fluxo de informações captado do ambiente estratégico, processado e disseminado internamente, e respondido coerentemente ao mercado”.

2.2 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

A literatura moderna do marketing, em específico a bibliografia de Kotler (2000), amplamente difundida no meio acadêmico, orienta que, para estar mais capacitada a desenvolver novos produtos, a empresa deve estudar minuciosamente seu mercado-alvo através dos processos de segmentação de mercado, escolha dos clientes-alvo, identificação de suas necessidades e determinação de um posicionamento de mercado. Para haver coerência entre estes esforços, a empresa deve adotar uma filosofia, ou estratégia, que oriente as suas decisões. De forma geral, conforme mostra o quadro 6, as empresas elegem uma orientação de produção, produto, vendas ou marketing.

Segundo Kotler (2000, p. 41), “a orientação de marketing sustenta que a chave para alcançar as metas organizacionais está no fato de a empresa ser mais efetiva que a concorrência na criação, entrega e comunicação de valor para o cliente de seus mercados-alvo selecionados”. Deshpandé, Farley e Webster (1993, p. 27), sustentam que:

A orientação para o marketing pode ser definida como o conjunto de crenças que colocam em primeiro lugar o interesse do cliente, não excluindo os interesses de todos os outros stakeholders como proprietários, gerentes e empregados, de forma a desenvolver um negócio lucrativo de longo prazo.

Para estes autores, a orientação para o cliente e orientação para o marketing tem o mesmo significado. Para Day⁴ (*apud* PERIN, 2001, p. 31), a orientação para o mercado é “uma habilidade superior no entendimento e satisfação dos clientes”.

⁴ DAY, George S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37-52, oct. 1994b.

Tipo de orientação	Descrição
Orientação de produção	Sustenta que os consumidores dão preferência a produtos fáceis de encontrar e de baixo custo.
Orientação de produto	Sustenta que os consumidores dão preferência a produtos que ofereçam qualidade e desempenho superiores ou que tenham características inovadoras.
Orientação de vendas	Parte do princípio de que os consumidores e empresas, por vontade própria, normalmente não compram os produtos da organização em quantidade suficiente. A organização deve, portanto, empreender um esforço agressivo de vendas e promoção.
Orientação de marketing	Sustenta que a chave para alcançar as metas organizacionais está no fato de a empresa ser mais efetiva que a concorrência na criação, entrega e comunicação de valor para o cliente de seus mercados-alvo selecionados.

Quadro 6 – Tipos de orientação

Fonte: Adaptado de Kotler, 2000, p. 38-41

Kohli e Jaworski⁵ (*apud* MULLER, 2005, p. 23), definem marketing sob esta mesma perspectiva, afirmando que a orientação para o mercado é a implementação do conceito de marketing. Segundo Perin (2001, p. 33), eles definem a orientação para o mercado como sendo a “geração de inteligência de mercado para toda a empresa relativa às necessidades atuais e futuras dos clientes, disseminação da inteligência de mercado através dos departamentos e resposta da empresa a esta inteligência”. Deste modo, baseados em seus estudos, apontam três elementos ou etapas da orientação para o mercado: a geração, a disseminação (ou seja, o compartilhamento entre os diversos departamentos) e a resposta à inteligência de mercado. Complementam ainda este modelo com a ponderação de que a inteligência de mercado é composta não só pelas necessidades verbalizadas pelos clientes, mas também pela análise dos fatores exógenos que afetam estas necessidades. A geração de inteligência de mercado, portanto, é obtida através de um esforço coordenado de diversos departamentos para compreender as necessidades dos clientes e os fatores que as afetam.

⁵ KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research, propositions, and management implications. **Journal of Marketing**, v. 54, n.4, p.1-8, 1990.

2.2.1 Os benefícios da orientação para o mercado

No que se refere ao processo de desenvolvimento de novos produtos, a orientação de marketing determina que as necessidades e os desejos dos clientes são o ponto de partida para se começar a procurar idéias (KOTLER, 2000). Negócios orientados para o atendimento das necessidades dos clientes tendem a ser mais rentáveis. Assim, muitos estudos foram dedicados à tentativa de estabelecer uma relação entre orientação para o mercado e performance organizacional. Nenhum deles, contudo, foi capaz de corroborar de forma irrefutável esta afirmação, mas apontaram para o fato de que a relação não é determinada pelas variáveis ambientais (turbulência de mercado, intensidade competitiva e turbulência tecnológica), e sim pelas variáveis organizacionais da empresa - aspectos gerenciais como ênfase na orientação para o mercado e aversão ao risco, dinâmica interdepartamental como conflito e contato, e características organizacionais como centralização e sistemas de compensação (MULLER, 2005). Jaworski e Kohli (1993) puderam observar em seu estudo as seguintes relações específicas da geração de inteligência de mercado com estas variáveis organizacionais:

- a) Existe uma relação positiva entre a ênfase dada pelos gerentes com a geração de inteligência de mercado;
- b) Existe uma relação negativa entre a centralização de decisões e a geração de inteligência de mercado;
- c) Existe relação positiva entre a existência de um conjunto de recompensas bem concebido que valorize a relação com o cliente e sua satisfação e a geração de inteligência de mercado.

Slater e Narver (1995) acreditam que empresas orientadas para o mercado são mais velozes e eficazes ao responder a oportunidades e ameaças, pois estão focadas no desenvolvimento de informações sobre clientes, concorrentes, e todas as fontes de conhecimento e idéias relevantes a respeito do cliente ou de formas de criar valor para ele. Eles decompõem o construto de orientação para o mercado em três elementos: a “orientação para o cliente”, ou seja, o entendimento suficiente do mercado-alvo para estar apto a criar valor superior para este mercado continuamente, a “orientação para a concorrência”, o

conhecimento das forças e fraquezas de curto prazo e das competências e estratégias de longo prazo dos competidores-chave atuais e potenciais, e a “coordenação interfuncional”, ou seja, utilização integrada dos recursos da empresa na criação de valor superior para compradores do público alvo. Estes elementos seriam complementados por dois critérios de decisão: o foco no longo prazo, necessário para o estabelecimento de uma cultura organizacional que sustente a adoção de táticas essencialmente voltadas à sobrevivência em um ambiente competitivo no longo prazo, e o lucro, representando a lucratividade ou a sobrevivência do negócio, como objetivo. Concluem, finalmente, que empresas orientadas para o mercado, em função de sua habilidade de geração de inteligência e seu foco para clientes e competidores, têm a vantagem de responder com mais rapidez e eficiência às oportunidades e ameaças do mercado (NARVER; SLATER, 1990 *apud* MULLER, 2005, p. 30)⁶. A figura 2 ilustra esta teoria.

Slater e Narver (1995) salientam, no entanto, que a orientação para o mercado deve ser acompanhada de outros componentes, sejam eles o empreendedorismo (elemento da cultura da empresa), a liderança facilitadora, estrutura aberta e planejamento descentralizado (elementos do clima organizacional). Esta corrente de pensamento implica que a orientação para o mercado, para causar um impacto positivo na performance organizacional, deve estar sustentada por um ambiente cultural propício à aprendizagem organizacional. Citando diversos autores, Perin (2001) ressalta que a orientação para a aprendizagem estimula o foco no entendimento e satisfação das necessidades expressas e latentes dos clientes, sendo condição para a organização obter melhores resultados no sucesso de novos produtos, retenção de clientes, crescimento superior e lucratividade. Ainda sobre o assunto, DeGeus (1988) conclui que a habilidade de aprender mais rápido que os competidores é a única vantagem competitiva sustentável.

Isto significa que pouco adianta ser uma empresa orientada para o mercado e não ter uma cultura de aprendizagem organizacional, sob o risco de tomar decisões baseadas em “modelos mentais distorcidos” (BAKER E SINKULA, 1999a *apud* MULLER, 2005, p. 34)⁷. Podemos concluir, em uma livre interpretação dos conceitos apresentados, que a

⁶ NARVER, John; SLATER, Stanley F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of marketing**, v. 54, n.10, p. 20-35, 1990.

⁷ BAKER, James M.; SINKULA, William E. Learning orientation, market orientation and innovation: integrating and extending models of organizational performance. **Journal of market-focused management**, v. 4, n. 4, p. 295-308, 1999(a).

aprendizagem organizacional está relacionada com a forma como a inteligência de mercado será utilizada para se obter um incremento real na performance organizacional.

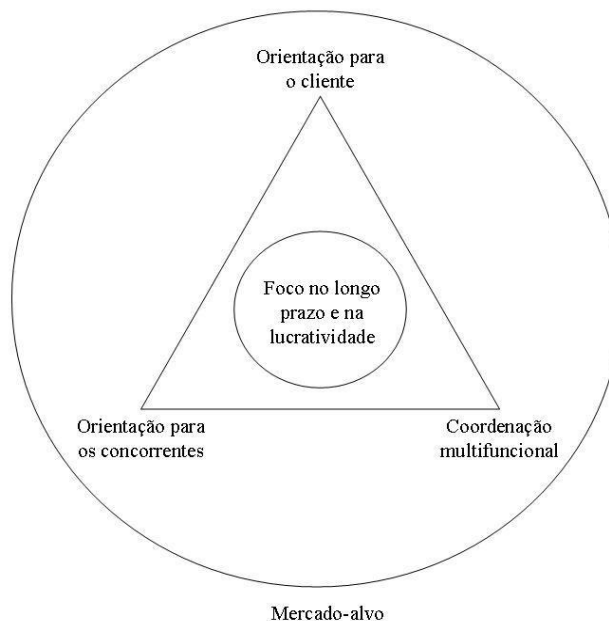


Figura 2 – Modelo de orientação para o mercado

Fonte: Adaptado de Muller, 2005, p. 30

A introdução do conceito de aprendizagem organizacional permitiu que, pela primeira vez, fossem observados resultados positivos de pesquisa, evidenciando que a orientação para o mercado e a orientação para a aprendizagem estão positivamente relacionadas com a variação de participação de mercado, o sucesso no desenvolvimento de novos produtos e a performance geral do negócio (MULLER, 2005). Baker e Sinkula⁸ (1999b, *apud* MULLER, 2005, p. 35) em seguimento do seu estudo, incluem o conceito de inovação como o aspecto-chave na equação entre orientação de mercado e de aprendizagem, resultando em performance organizacional.

De acordo com Sir Arthur Conan Doyle, “um erro capital é desenvolver a teoria antes de se ter os dados”. Na atualidade, o acesso a tecnologias e processos deixa de ser o principal

⁸ BAKER, James M.; SINKULA, William E. The synergetic effect of market orientation and learning orientations on organizational performance. **Journal of the academy of marketing science**, v. 27, n. 4, p. 411-427, 1999(b).

fator nas disputas de mercado, e a verdadeira vantagem competitiva passa a estar relacionada às informações que uma empresa consegue obter e à sua capacidade de organizá-las de forma que possam ser utilizadas nos processos de decisão (KOTLER, 1999). Para os propósitos deste trabalho, portanto, entendemos orientação para o mercado como o conceito-chave na definição do próprio marketing, e o utilizaremos como sinônimo de orientação de marketing.

2.3 INOVAÇÃO

A inovação pode ser interpretada como o impacto de algo novo sobre o mercado, ou seja, o efeito da adoção de novos produtos pelos consumidores, ou, de forma mais genérica, referir-se à adoção de inovações por uma organização, seja referente a um novo produto, bem ou serviço, uma nova tecnologia de processo de produção, uma nova estrutura ou sistema administrativo ou um novo plano ou programa relativo aos membros da organização. As diferentes correntes teóricas tendem a dividir-se entre uma perspectiva microeconômica, ou administrativa, e uma perspectiva econômica, que engloba os efeitos da inovação sobre o ambiente social e econômico. Damanpour⁹ (*apud* MULLER, 2005, p. 41) define inovação como “a adoção de um dispositivo, sistema, política, programa, processo, produto ou serviço gerado internamente ou adquirido pela organização e que é, portanto, novo para a organização que a adota”.

A aceção de Damanpour aponta três elementos que são interessantes para este estudo. Em primeiro lugar, caracteriza a inovação como um conceito abrangente, que pode englobar desde uma política até um produto. Distingue, então, os conceitos de inovação tecnológica, administrativa, de produto e de processo. A inovação tecnológica é “aquela relativa aos produtos, serviços e à tecnologia dos processos de produção, está relacionada com atividades básicas do trabalho e diz respeito ao produto ou ao processo”. Inovação administrativa, por sua vez, “envolve a estrutura organizacional e os processos administrativos, está indiretamente relacionada com as atividades básicas do trabalho de uma organização e diz respeito mais diretamente à sua gestão de inovações”. Inovação de produto envolve “novos

⁹ DAMANPOUR, Farobouz. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.

produtos e serviços introduzidos para atender às necessidades de um usuário externo ou de um mercado”. Inovação de processo são “novos elementos introduzidos nas operações de produção ou serviço de uma organização – matérias-primas, especificações de tarefas, mecanismos de fluxo de trabalho e de informação e equipamento utilizado para produzir um produto ou prestar um serviço” (MULLER, 2005, p. 41-42).

Diz também que a inovação pode ser gerada internamente ou ser adquirida e, por fim, conclui que a inovação é algo novo, e que por isso deve ser gerido como tal.

Segundo SCHUMPETER¹⁰ (*apud* BARBIERI, 2003, p. 14), inovações são mudanças introduzidas pelos produtores que, se necessário, “ensinarão” os consumidores a querer coisas novas, sejam elas realmente novas ou variações daquelas com que estavam habituados. Esse conceito engloba os cinco casos seguintes:

- a) Introdução de um novo bem, ou de uma nova qualidade de um bem;
- b) Introdução de um novo método de produção, ou seja, um método que ainda não tenha sido testado pela experiência no ramo próprio da indústria de transformação, que de modo algum precisa ser baseada numa descoberta cientificamente nova, e pode consistir também em nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria;
- c) Abertura de um novo mercado, ou seja, de um mercado em que o ramo particular da indústria de transformação do país em questão ainda não tenha entrado, quer este mercado tenha existido antes ou não;
- d) Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados, mais uma vez independentemente do fato de que essa fonte já existia ou teve que ser criada;
- e) Estabelecimento de uma nova organização para o negócio, como a introdução das lojas de departamentos.

Para o autor, a inovação é um processo que gera um efeito econômico, não estando necessariamente relacionado à invenção, sendo estes dois processos distintos. Rogers¹¹ (*apud* BARBIERI, 2003, p. 19) salienta que a invenção é o processo pelo qual uma nova idéia é

¹⁰ SCHUMPETER, J. A. **Business cicles**. New York: McGraw-Hill Book Co, 1939

¹¹ ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**, 4 ed.. New York: The Free Press, 1995.

descoberta ou criada, e inovação ocorre quando a idéia é adotada ou rejeitada. Van de Ven¹² (*apud* BARBIERI, 2003, p.19), acrescenta: “uma idéia percebida como nova pelas pessoas envolvidas é uma “idéia inovadora”, mesmo que pareça a outros uma ‘imitação’ de algo que já existe em outro lugar”. O Fórum de Inovação da EAESP/FGV representa esta dinâmica através da seguinte equação:

Inovação = idéia + implementação + resultados

Peter F. Drucker (1993) define a inovação como o meio pelo qual o empreendedor cria novos recursos geradores de riqueza ou dota recursos existentes de um maior potencial de geração de riqueza, o esforço para produzir uma mudança intencional e focada no potencial econômico ou social do empreendimento. Ele admite sete fontes ou origens de oportunidades de inovação, que podem residir em empresas ou setores de atividade específicos, em tendências sociais ou demográficas ou, muito provavelmente, em mais de uma área ao mesmo tempo:

- a) O inesperado: resultados inesperados geralmente são sintomas de uma limitação de visão, conhecimento e entendimento do mercado. Os casos de sucesso e, especialmente, fracasso inesperado, são fontes produtivas de oportunidades de inovação porque a maioria das empresas as despreza, desdenha e até se ressentem deles;
- b) Incongruências: são contradições ou incoerências entre realidades econômicas (desempenho do mercado x desempenho do produto), entre a realidade factual e as premissas a seu respeito, entre os anseios reais do consumidor e as impressões sobre eles, ou no ritmo ou lógica de um processo. De natureza qualitativa, este tipo de oportunidade exige certo conhecimento da indústria ou do negócio para ser aproveitada;
- c) Necessidade de processo: melhoria de um processo que já existe, geralmente desencadeada por incongruências e demografia, e não um “evento” no ambiente interno ou externo;

¹² VAN DE VEN, A.H.; ANGLE, H.L.; SCOTT, M.P. **The innovation journey**. Oxford: Oxford University Press, 1999.

- d) Estrutura da indústria e do mercado: são mudanças visíveis e previsíveis, em geral percebidas como ameaças pelas empresas, e que geram inovações simples. Exigem dinamismo e flexibilidade, pois desafiam a estrutura estabelecida;
- e) Demografia: das fontes externas de oportunidades de inovação, é a mais confiável. São mudanças previsíveis, pois tem um “lead time” longo. Relacionadas a perguntas como “o que”, “quem” e “quanto”;
- f) Mudanças na percepção: mais relacionadas ao “humor” do indivíduo que aos fatos em si. Apesar de este tipo de “mudança de espírito” não ser quantificável, é concreta e pode ser definida. O “timing” é essencial para aproveitar este tipo de oportunidade;
- g) Novo conhecimento: consideradas as “celebridades do empreendedorismo”, as inovações que surgem de novos conhecimentos são as que demandam mais tempo, pois existe um período grande a ser considerado entre a emergência do novo conhecimento até ele ser aplicável tecnologicamente (através da convergência de vários ramos do conhecimento) e aceito pelo mercado (adotada pelas empresas e adotada pelo público). Este lead time pode ser reduzido somente por crises externas. Este tipo de inovação deve ser administrado com base em uma análise cuidadosa das necessidades e capacitação do suposto usuário.

Uma empresa inovadora analisa estas fontes de oportunidades, estimula a sua percepção desenvolvendo o hábito de escutar, e estimula soluções simples e focadas na solução de um só problema. Ela não tenta ser esperta, inova para o presente (e não para o futuro), e aproveita suas forças particulares, evitando a diversificação. É receptiva à inovação (de fato, busca tornar o seu produto obsoleto antes que a concorrência o faça), investe na melhoria da performance e mensuração do desempenho, possui estrutura organizacional (incluindo processos como recrutamento, reconhecimento, gerência, etc.) que estimula a inovação, e adota práticas que estimulam atitudes e valores e a visão empreendedora (DRUCKER, 1993).

Por fim, a definição da Booz Allen Hamilton (DEHOFF; NEELY, 2004) diz que a inovação é o processo de definir e criar novos produtos e serviços, que geralmente envolve atividades de compreensão dos clientes e do mercado, gerenciamento da tecnologia, planejamento e desenvolvimento de produtos. De acordo com uma pesquisa realizada por esta consultoria, os objetivos de melhoria estabelecidos pelas empresas como resultado de processos de inovação estão relacionados a melhoria na qualidade percebida pelo consumidor,

na redução de defeitos e custos, redução do tempo para lançar um produto no mercado, redução dos custos de desenvolvimento e, finalmente, redução dos custos do produto. A mesma pesquisa apontou que suporte da alta diretoria, que determina as prioridades e aloca os recursos, é um dos fatores que determina a habilidade da empresa em efetuar mudanças complexas, ou seja, implementar inovações. Mostrou também que, apesar da migração em massa nas últimas décadas para organizações com foco no produto (“product-focused organizations”), onde há uma organização baseada em produtos ou linhas de produtos, a nova tendência é o gerenciamento de programas (program management organizations), com uma estrutura muito similar a de gestão de projetos, em que as pessoas respondem a um líder funcional e um líder de projeto. Outra oportunidade de inovação que guarda a possibilidade de retornos elevados está no gerenciamento dos seus fornecedores. As empresas entrevistadas alegam que aumentaram a integração com fornecedores, incluindo atividades relacionadas ao desenvolvimento de novos produtos (mesmo que ainda periódico e ad hoc), aumentando seus retornos em tempo, custo e qualidade em 15 a 20%. Por fim, destaca as seguintes habilidades de organizações realmente inovadoras:

- a) Estratégia de produto: habilidade de consistentemente fazer as apostas corretas em novos produtos e tecnologias de suporte;
- b) Arquitetura de produto: habilidade de otimizar os atributos do produto para criar produtos diferenciados que entrega valor ao consumidor de maneira rentável;
- c) Desenvolvimento de produto: habilidade de levar mais novos produtos ao mercado (um maior número de) dentro dos custos objetivados com velocidade e eficiência.

As definições apresentadas acima, com suas respectivas contribuições, são as mais adequadas para o trabalho proposto, levando-se em consideração a abordagem ampliada de desenvolvimento de produto definida inicialmente. Entenderemos, portanto, “inovação” como o processo amplo através do qual se desenvolvem novos produtos.

2.3.1 Os benefícios da inovação

Em seu estudo sobre a relação entre orientação para o mercado, inovação e performance, Muller (2005) observou que as empresas entrevistadas percebem a inovação como um processo disseminado pela organização, ou seja, que não está restrito a uma só área

ou departamento, e que se refere a alterações dos mais diversos tipos – seja no produto ou serviço oferecido pela empresa, ou no processo de produção, “incluindo ainda as mudanças necessárias nos procedimentos administrativos e na própria organização para permitir a implementação adequada da inovação” (MULLER, 2005, p. 102). Ele concluiu que a inovação “é um processo disseminado pela organização, está mais próxima da experiência profissional dos entrevistados e é mais prontamente relacionada com a performance do que a orientação para o mercado” (MULLER, 2005, p. 102). Nesta pesquisa, realizada com quatorze empresas nacionais (brasileiras), foi utilizado um questionário dividido em conjuntos de questões que se referiam à geração de inteligência de mercado, disseminação de inteligência de mercado, resposta à inteligência, inovação e performance.

As fontes de informações mais frequentemente empregadas pelas empresas, de acordo com o estudo de Muller (2005), são as macroeconômicas gerais, as pesquisas com usuários finais, o relacionamento com empresas ou pessoas formadoras de opinião e a revisão periódica do provável efeito sobre os clientes de mudanças no ambiente de negócios. Foi observado também que ainda é pequeno o esforço na busca de informações sobre fornecedores, tendências de consumo e legal, e a concentração da atividade de coleta de informações em alguns indivíduos reunidos em departamentos específicos da organização. Uma possível causa deste comportamento é a crença, expressa por alguns entrevistados, de que a geração de inteligência seja uma tarefa especializada, desempenhada por alguns funcionários na empresa.

Quanto à disseminação das informações de mercado dentro da empresa, estas são as afirmações que melhor caracterizam as práticas atuais identificadas: “Todo o pessoal é constantemente treinado para saber como atender melhor o cliente”, “Nós temos frequentemente reuniões interdepartamentais para discutir tendências e desenvolvimentos de mercado, por exemplo, com clientes, concorrentes e fornecedores”, “O pessoal técnico passa muito tempo compartilhando informações sobre tecnologias para novos produtos com outros departamentos” e “As informações de mercado espalham-se rapidamente em todos os níveis hierárquicos”.

O aspecto de resposta à inteligência de mercado indica, fortemente, que existe uma dificuldade na gestão das parcerias com fornecedores.

Os resultados observados nos indicadores de inovação mostram que “frequentemente são buscadas novas soluções para os problemas, especialmente os relacionados com o processo produtivo. A implementação de novas soluções, não resulta, porém, em um processo

sistemático capaz de gerar novos produtos para comercialização nem em estímulo para maior investimento em inovação” (MULLER, 2005, p. 114). Observa ainda que “a relativa falta de resultados concretos do processo de inovação (caracterizado pela introdução de novos produtos) pode estar relacionada com o elevado risco percebido como inerente à atividade de inovação e por uma percepção de equivalência da capacidade dos funcionários da empresa com seus concorrentes” (MULLER, 2005, p. 114). A variável com maior poder de representação do construto de inovação, segundo os resultados encontrados, foi “nosso pessoal está envolvido na busca de informações para desenvolvimento de novos produtos”, reforçando a idéia de que os entrevistados percebem a inovação como um comportamento muito ligado à troca de informações.

Para Hayes¹³ (*apud* BARBIERI, 2003, p. 21), “as três bases primárias de competitividade em produtos são custo, qualidade e capacidade de inovar”.

O CEHP (Centro de Excelência e Humanização da Produção da EAESP/FGV) apresenta, através do seu “modelo de maturidade”, uma explicação sobre como as organizações evoluem em competitividade, acumulando diversas competências. Como se pode observar na figura 3, a inovação aparece no mais alto estágio de maturidade (ponto em que a empresa se torna capaz de inovar tanto em termos de objetivos como de atitude e comportamento, chegando, no limite, à capacidade de se transformar continuamente, em função de suas próprias estratégias ou de circunstâncias do ambiente), representando a última das competências a ser adquirida, e durante as etapas anteriores, implícita em toda melhoria realizada nos elementos custo, qualidade, tempo e flexibilidade.

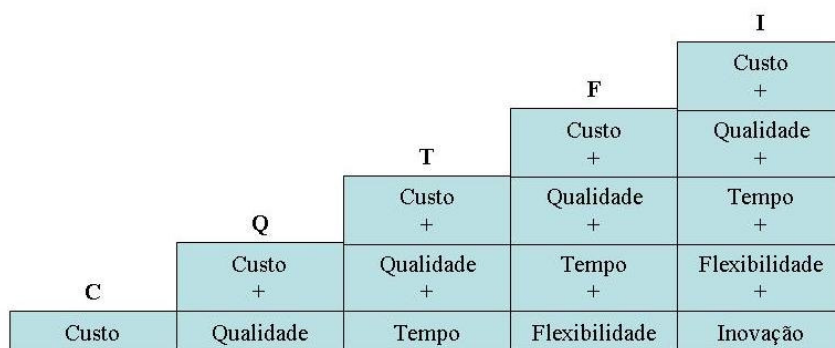


Figura 3 – Modelo de maturidade

Fonte: Barbieri, 2003, p. 21

¹³ HAYES, R. H. et al. **Dynamic manufacturing**. New York: The Free Press, 1988.

2.3.2 Processos de inovação

Assim como para o tema “desenvolvimento de produto”, existe uma série de modelos que se propõem a organizar o processo de inovação em etapas sequenciais, lineares ou não, e mapear os principais atores responsáveis pelos resultados esperados. Os modelos prescritivos têm como objetivo “orientar as atividades dos agentes inovadores, em particular empresas” (BARBIERI, 2003, p.59).

O modelo linear, ofertista ou “science push”, apresentado na figura 4, indica que a inovação surge do processo de pesquisa e desenvolvimento de novos conhecimentos, desde a pesquisa básica até a sua aplicação prática.

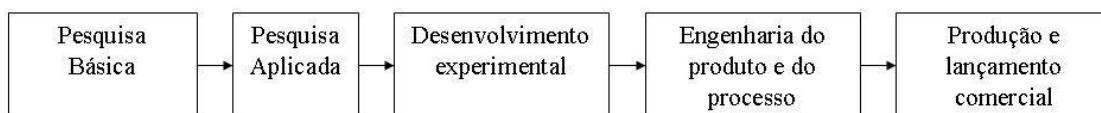


Figura 4 – Modelo linear de inovação ou science push

Fonte: Barbieri, 2003, p. 55

Outros autores, por sua vez, entendem que o mote de toda inovação está em uma necessidade, seja de mercado ou uma limitação produtiva, como propõe o modelo linear reverso, também conhecido como “demand pull” ou “need pull”, apresentado na figura 5.

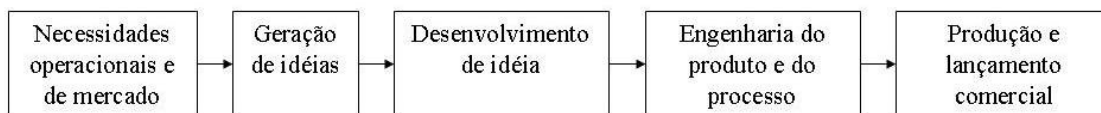


Figura 4 – Modelo linear reverso ou demand pull

Fonte: Barbieri, 2003, p. 56

O modelo de terceira geração de Rothwell, mostrado na figura 5, incorpora os elementos motivadores de ambos modelos anteriores (conhecimento científico e tecnológico e necessidades da sociedade e do mercado), além de mostrar o fluxo de conhecimento surgindo da empresa, e não só do sistema de ciência e tecnologia.

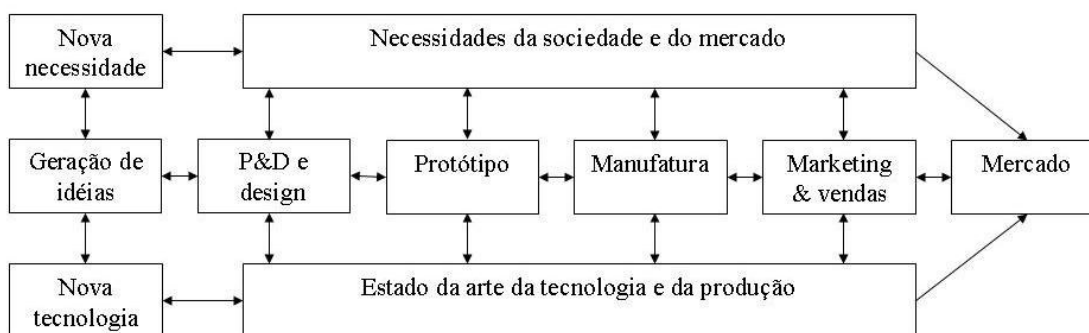


Figura 5 – Modelo de inovação de terceira geração

Fonte: Barbieri, 2003, p. 57

Por fim, o modelo de Kline aprimora as idéias anteriores, enfatizando as interações entre as diferentes fases do processo de inovação através de diversos canais de “feedback”, ou retroalimentação, como mostra a figura 6.

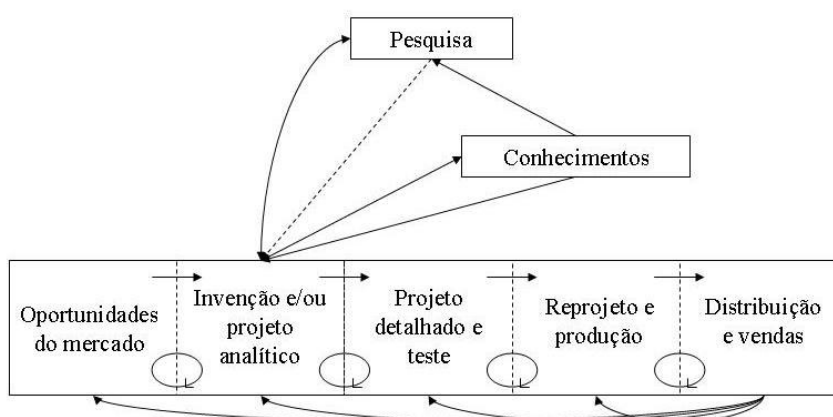


Figura 6 – Modelo de Kline

Fonte: Adaptado de Barbieri, 2003, p. 58

Existe também um segundo tipo de modelo de inovação, chamado de “macromodelos explicativos”, ou seja, modelos que se caracterizam por “considerar as inovações como resultado de um esforço coletivo geral” (BARBIERI, 2003, p. 59). Eles são importantes porque ajudam a compreender os níveis das relações possíveis entre os vários agentes no processo de inovação. Segundo Barbieri, estes modelos foram criados para explicar as inovações tecnológicas (mas não se restringem a elas), a partir de perguntas a respeito das

origens da inovação e dos conhecimentos que a ela concernem. Um exemplo é o modelo do funil, de Clark e Wheelwright, apresentado na figura 7.

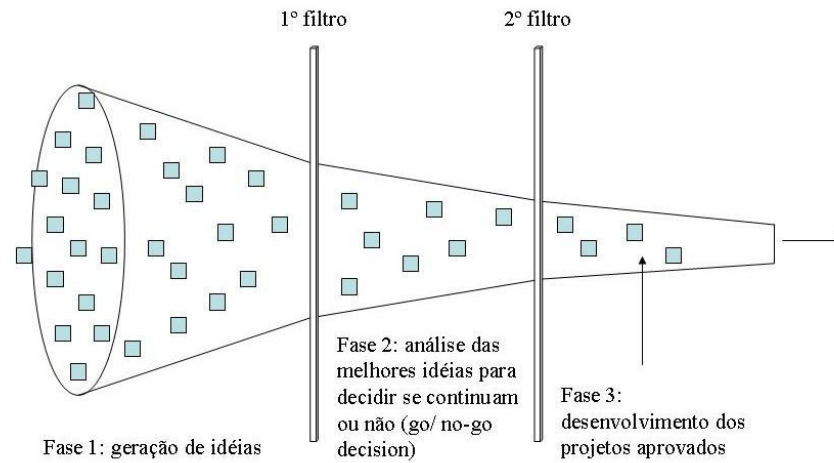


Figura 7 – Modelo do funil
Fonte: Adaptado de Barbieri, 2003, p. 60

3 MÉTODO

A pesquisa de marketing é a investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de dados com os objetivos de descobrir e (ou) descrever fatos e (ou) de verificar a existência de relações presumidas entre fatos (ou variáveis) referentes ao marketing de bens, serviços e idéias, e ao marketing como área de conhecimento da administração. (MATTAR, 2001, p. 15)

A determinação da metodologia adotada, segundo Mattar (2001, p. 16), é uma fase da etapa de planejamento da pesquisa de marketing, e é composta pelos seguintes passos:

- a) Determinação do tipo de pesquisa;
- b) Determinação de métodos e técnicas de coleta de dados;
- c) Determinação da população de pesquisa, do tamanho da amostra e do processo de amostragem;
- d) Planejamento da coleta de dados;
- e) Previsão do processamento e análise dos dados.

As pesquisas podem ser exploratórias ou conclusivas. Uma pesquisa exploratória visa aprofundar o conhecimento do pesquisador sobre o tema da investigação, sendo particularmente útil quando a compreensão sobre o problema de pesquisa ainda é vaga. É comumente utilizada como uma etapa anterior à pesquisa conclusiva, contribuindo para a elaboração das questões de pesquisa e na criação de hipóteses explicativas para os fatos e fenômenos estudados, para a classificação de conceitos, ou para ajudar a estabelecer as prioridades a pesquisar, apontando quais, entre as hipóteses levantadas, são mais promissoras. Este tipo de estudo pode ser adotado também de forma independente, mesmo nos casos em que existe conhecimento sobre o assunto, para se conhecer as explicações possíveis para um fato, e verificar quais delas aplicam-se ao problema de pesquisa.

As pesquisas conclusivas, por sua vez, sejam elas descritivas ou causais, implicam um profundo conhecimento do problema a ser estudado, “possuem objetivos bem definidos, procedimentos formais, são bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação”.

Considerando os objetivos deste trabalho, seu método é composto por três etapas de pesquisa do tipo exploratórias, estabelecidas com base em levantamentos em fontes

secundárias realizados previamente e cujas informações são apresentadas nos capítulos anteriores deste trabalho. Em cada etapa, os dados primários foram coletados utilizando-se o método da comunicação, considerando as vantagens de tempo e custo inerentes a este processo. Foram utilizados instrumentos de coleta não estruturados ou medianamente estruturados e não disfarçados, conhecidos também como entrevista profunda ou em profundidade. Portanto, todas as respostas são abertas, e os respondentes foram incentivados a “expressar livremente as suas percepções, crenças, valores, opiniões, experiências, atitudes, estilo de vida, comportamentos e intenções” (MATTAR, 2001, p. 68). As entrevistas foram individuais, uma vez que o número de pessoas que será entrevistado é pequeno, e com experiências variadas.

3.1 PRIMEIRA ETAPA

A primeira etapa consistiu em entrevistas pessoais com uma amostra não probabilista por conveniência (intencional ou típica), com o objetivo de se verificar as práticas adotadas atualmente para estimular a geração de idéias para o processo de desenvolvimento de produtos na Fitesa.

A amostra, que compreende todos os indivíduos envolvidos com o processo de desenvolvimento de produtos na empresa, é composta por quatro gerentes comerciais, quatro analistas de desenvolvimento de produto, seis engenheiros de processo, dois supervisores comerciais e um supervisor de desenvolvimento.

O roteiro de entrevista desta etapa encontra-se no ANEXO A. Ele foi elaborado com base na escala de geração de inteligência de mercado aprimorada por Muller (2005), buscando-se identificar, através de perguntas abertas, cada uma das variáveis pertinentes ao tema.

As informações obtidas foram agrupadas por unidade de negócios, e a sua análise buscou observar a consistência nas percepções dos indivíduos envolvidos em cada mercado, as melhores práticas e aquelas que poderiam ser melhoradas na opinião dos entrevistados. Buscando a coleta dos dados mais sinceros possíveis, foi dada garantia de anonimato a todos os participantes desta etapa.

3.2 SEGUNDA ETAPA

Em seguida foram conduzidas entrevistas telefônicas com um grupo de clientes estratégicos indicados pela gerência comercial da empresa (amostra não probabilista por conveniência, intencional ou típica), com o propósito de identificar as principais demandas relacionadas à inovação.

O roteiro de entrevista desta etapa, que se encontra no ANEXO B, foi elaborado com o intuito de estimular o entrevistado a compartilhar seus conhecimentos sobre o mercado em que atua.

Os depoimentos obtidos nesta etapa foram analisados e apresentados por unidade de negócios e seus respectivos segmentos de mercado, salientando-se a percepção do cliente quanto ao desempenho da Fitesa em desenvolvimento de produtos e o impacto de inovações para o consumidor final. Com o intuito de preservar a imagem dos clientes que contribuíram para esta etapa, seus nomes foram omitidos dos resultados deste trabalho.

3.3 TERCEIRA ETAPA

Por fim, tomando-se como modelo o benchmark indicado pela empresa, serão propostas práticas para o estímulo à geração de idéias. Para isso, será feita uma visita a esta empresa, e um treinamento sobre o seu programa de inovação.

4 ANÁLISE

Este capítulo é dedicado à apresentação e análise dos resultados obtidos através da aplicação dos procedimentos descritos no capítulo 3, e apresenta-se dividido nas mesmas etapas em que o método foi estruturado.

4.1 PRIMEIRA ETAPA

As entrevistas realizadas durante a primeira etapa do trabalho foram analisadas de forma a identificar os aspectos mais citados, agrupados por unidades de negócios, e desta forma compreender a abordagem da empresa à geração de idéias para o processo de desenvolvimento de produtos.

Em uma análise geral, descartáveis (DE) é a unidade de negócios mais focada em desenvolvimento de produtos porque, atuando no ramo de especialidades, obtém uma margem maior sobre os seus produtos, além de estar trabalhando atualmente com capacidade ociosa, o que facilita a realização de testes industriais.

A unidade de duráveis (DU) está organizada em segmentos muito variados entre si. Ela é responsável por todos os mercados que não são atendidos pelas demais unidades. Desta forma, apesar de a maior parte do volume produzido ser caracterizado como commodity, e ter a sua administração baseada em produtividade e preço, atua fortemente no desenvolvimento de aplicações, introduzindo o nãotecido como um substituto, mais barato, a outros produtos.

A Fitesa, por muitos anos, sofreu com a defasagem tecnológica para atingir os principais clientes do mercado de descartáveis higiênicos. Portanto, apesar de a unidade de negócios DH apresentar, no momento, os seus esforços completamente voltados ao desenvolvimento de produtos na nova máquina, seu propósito é, naturalmente, entregar produtos que outros fornecedores já oferecem atualmente.

4.1.1 Fontes de idéias mais utilizadas

A grande maioria dos desenvolvimentos realizados pela Fitesa tem origem no mercado, e chegam a ela através da solicitação de clientes ou tendências e oportunidades observadas pelos gerentes comerciais em viagens ao exterior. Estas idéias estão comumente relacionadas à possibilidade de substituição de algum outro material, por meio do desenvolvimento de uma nova aplicação, ou ao interesse do cliente em poder contar com um segundo (ou terceiro) fornecedor de nãotecidos para lhe atender. Por isso, os entrevistados percebem também os concorrentes, ou “benchmark”, como uma importante fonte de idéias, e a relacionam diretamente com as solicitações recebidas de clientes. Apesar de esta prática ser coerente com o conceito de orientação de marketing apresentado no capítulo 2, que diz que as necessidades e os desejos dos clientes são os pontos de partida para se começar a procurar idéias (KOTLER, 2000), o foco em estratégias de desenvolvimento ou penetração de mercado gera preocupação com o surgimento de novos produtos que venham a substituir o próprio nãotecido no futuro, como mostra o seguinte trecho, extraído de uma entrevista: “Talvez a gente consiga atender outras aplicações com nãotecido. Amanhã, outro material pode ser o substituto. Por isso, é preciso pensar em outras coisas”.

Fornecedores foi um item bastante citado no que se trata da solução de problemas pontuais, mas não como uma fonte explorada de forma sistemática. De fato, observou-se que a Fitesa não procura seus fornecedores da mesma forma que é abordada por seus clientes, ou seja, solicitando melhorias nos produtos.

Os entrevistados citaram também, em menor importância, outras origens como publicações técnicas e feiras do setor.

No quadro abaixo, apresenta-se um resumo destas constatações.

Elemento observado	Respostas mais citadas
Principais fontes de idéias utilizadas atualmente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Necessidades do mercado
Canais utilizados para a captação de idéias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solicitações de clientes ▪ Visitas a clientes ▪ Fornecedores ▪ Concorrentes/ “Benchmark” ▪ Publicações técnicas/ Pesquisa na internet ▪ Feiras do setor

Quadro 7 – Principais fontes e canais de captação de idéias

Fonte: Elaborado pela autora

Outros departamentos da empresa, como o de compras, não são percebidos como fontes de idéias, apesar de ser a área com o maior contato com os fornecedores e, através deles, atuarem no desenvolvimento de contratipos (teste de matérias-primas produzidas por outros fabricantes) para a redução de custos.

Os colaboradores no nível da operação participam de melhorias dos processos, principalmente no que se refere às atividades em que enfrentam dificuldades ou aquelas não gostam de realizar. Salienta-se aqui a ausência de um canal formal ou incentivo para a geração de idéias, e o fato de que esta atividade está concentrada no departamento comercial, entre os analistas de desenvolvimento. O fluxo de desenvolvimento de produtos, segundo os relatos, é de “fora para dentro”, ou seja, adota-se uma estratégia “reativa”, onde a motivação nasce sempre de uma demanda latente do mercado. Por isso, as metas dos setores não estão alinhadas com o propósito de desenvolver novos produtos e, como conseqüência, o desenvolvimento de produtos não é percebido como uma diretriz estratégica da organização. Outras críticas a este modelo incluem os fatos de os setores mais distantes da produção terem pouco conhecimento sobre o produto e a aplicação, e as práticas de pesquisa e desenvolvimento serem pouco inovadoras.

Contribuições do mundo acadêmico mostraram-se mais significativas nos segmentos de mercado “agro negócio” e “construção civil”, ambos da unidade de duráveis, que lidam com produtos de natureza técnica. Para a construção civil, especialmente, a universidade possui credibilidade para validar os produtos desenvolvidos.

Entre as fontes de idéias de novos produtos citadas pelos autores referenciados no capítulo 2, percebe-se que o relacionamento com fornecedores e a integração de outras pessoas no processo de geração de idéias são as menos trabalhadas atualmente, em todas as unidades de negócios. Hutt e Speh (2002) listam três obstáculos interfuncionais para o desenvolvimento de novos produtos que são comuns em indústrias. O primeiro deles são as barreiras de interpretação, relativos ao entendimento que cada departamento a respeito da inovação de produto. As barreiras de comunicação dizem respeito a maneira como os membros de cada departamento interpretam, entendem e respondem a uma informação, e as barreiras de domínio referem-se a disputas por recursos, informações e apoio.

Os resultados relatados estão parcialmente alinhados com as conclusões de Muller (2005), na medida em que:

- a) Os usuários finais são uma das principais fontes de idéias exploradas;
- b) O esforço na busca de informações com fornecedores é pequeno;

- c) A atividade de coleta de informações está concentrada em alguns indivíduos, reunidos em departamentos específicos da organização.

O maior fator limitante citado durante as entrevistas foi o tempo. Em última instância, podemos considerá-lo parte da questão direcionamento estratégico, uma vez que as prioridades são determinadas com base nos objetivos estabelecidos.

4.1.2 Oportunidades

Na opinião da maioria dos entrevistados, a Fitesa já tem acesso às principais fontes de idéias (dados primários, necessidades dos clientes, relacionamento com fornecedores e benchmark) e o conhecimento técnico relevante para o desenvolvimento de produtos, mas é necessário desenvolver uma forma mais eficiente de utilizá-las, ou seja, adotar métodos que promovam a sua sistematização. Eles acreditam que isso não é feito atualmente principalmente pelas características da cultura da empresa e pela falta de foco no processo de geração de idéias. O comentário a seguir reflete esta percepção:

Hoje falta mais criatividade que técnica, imaginação do que se poderia explorar. Mais comportamento investigativo que know-how técnico, que pode ser buscado com fornecedores, universidades e parceiros. Se não tiver este olhar investigativo e essa vontade de trazer coisas diferentes, o técnico vai te ajudar só a fazer tudo igual.

4.1.3 Outras considerações

A Fitesa está atualmente em uma fase de amadurecimento, caracterizada por uma série de transições, desde a sucessão da presidência da holding (Petropar), que marcou a profissionalização da sua gestão, até mudanças na estrutura organizacional da própria empresa, incluindo a contratação de novos diretores e gerentes, a reestruturação dos mercados, e as melhorias de processo, implementadas através de projetos conduzidos simultaneamente entre as diversas áreas da empresa.

Observou-se também que alguns comentários, ao contrário dos apresentados até o momento, não coincidem entre os representantes da mesma unidade de negócios, mas sim

entre os integrantes de um mesmo departamento. Faz-se explícita a necessidade da área técnica e operação, representados pela engenharia de processo, de adquirir uma maior compreensão sobre a aplicação dos produtos, junto aos clientes (observando seu processo produtivo) ou através do acesso a fontes de informações como publicações técnicas, etc. Na supervisão comercial, que não está alocada na fábrica, existe a impressão de que o fluxo de informações entre os departamentos envolvidos no processo de desenvolvimento de produto é falho, e que isso prejudica a agilidade e qualidade dos resultados obtidos. A respeito da velocidade de resposta, Hutt e Speh (2002) afirmam:

O desenvolvimento de produto em ritmo acelerado pode ser uma fonte importante de vantagem competitiva para uma empresa. A rapidez vem da adaptação do processo à tarefa de desenvolvimento de novo produto em questão.

4.2 SEGUNDA ETAPA

A análise dos dados coletados durante a segunda etapa deste trabalho foi orientada à observação e categorização dos segmentos de mercado atendidos por cada unidade de negócios em relação aos seguintes aspectos:

- a) Impacto de inovações ou melhorias sobre a utilização do produto: o grau em que, na opinião do cliente da Fitesa, inovações ou melhorias no nãotecido podem ajudá-lo a criar e manter uma vantagem competitiva. Categorizado, comparativamente, em direto ou indireto;
- b) Percepção (consciência) do consumidor sobre melhorias/inovações no nãotecido: a capacidade do consumidor final perceber e valorizar o resultado, no produto final, de melhorias ou inovações no nãotecido, e de relacioná-lo a modificações na matéria-prima. Dividido, também comparativamente, em alto ou baixo;
- c) Demanda do mercado por melhorias e inovações no nãotecido: a abertura, na opinião do cliente da Fitesa, dos mercados nos quais compete a melhorias e inovações. Identificada também pela pro atividade do cliente do entrevistado em sugerir e solicitar modificações nos produtos que consome. Categorizada em alta ou baixa.

Na unidade de negócios de descartáveis, foram entrevistados clientes dos segmentos de filtração e descartáveis médicos.

O não tecido é a principal matéria-prima para o segmento de descartáveis médicos, que produz embalagens para esterilização, aventais e campos cirúrgicos utilizados em hospitais. Por isso, o impacto de inovações e melhorias sobre a utilização do produto é direto, e o consumidor final tem um alto grau de consciência sobre estas modificações, principalmente pela necessidade de se atender especificações técnicas rigorosas (como a barreira bacteriana, por exemplo) que, geralmente, estão relacionadas a propriedades do não tecido, e não resultantes de um beneficiamento. Apesar de a demanda por melhorias e inovações ser considerada alta, este mercado - em virtude da natureza do seu trabalho -, tem um enorme receio em testar novos produtos, e por isso está vinculado ao estabelecimento de uma relação de confiança e credibilidade entre o fornecedor e o consumidor final.

A aplicação das tecnologias de não tecido utilizadas pela Fitesa no mercado de filtração está em fase de desenvolvimento, e por isso existem muitas melhorias e inovações latentes que podem ajudar o cliente a conquistar ou ampliar sua participação de mercado. A sua percepção, no entanto, é de que o consumidor final é leigo em relação à composição do produto, ou seja, tem um baixo grau de consciência sobre a relação dos atributos valorizados com melhorias ou inovações no não tecido. Na prática, a demanda do consumidor por modificações é pequena, apesar de o mercado ser aberto para a introdução e verificação de benefícios.

A unidade de negócios de descartáveis higiênicos atende grandes fabricantes de fraldas e lenços umedecidos e distribuidores.

Os fabricantes de fraldas descartáveis atendem o mercado com produtos infantis e geriátricos. Para eles, o não tecido é um verdadeiro “rótulo” da fralda, pois entra em contato diretamente com a pele do usuário. Por isso, melhorias constantes são fundamentais, apesar de o consumidor final não relaciona-las necessariamente à matéria-prima, por falta de conhecimento. Além disso, este é um mercado que responde bem a esforços em propaganda, e portanto a inovação é considerada uma oportunidade de desenvolver um diferencial competitivo. No entanto, este retorno não se mantém constante, e por isso é preciso estar atento ao impacto destas modificações no custo do produto.

Os distribuidores de não tecido para aplicação em higiene atendem pequenas fábricas de fraldas descartáveis e lenços umedecidos, que competem essencialmente por preço. Como o valor agregado por inovações e melhorias no não tecido nem sempre consegue ser repassado

ao consumidor final, o seu impacto sobre a criação e manutenção de uma vantagem competitiva é indireto ou pequeno, comparativamente a outros mercados. Além disso, o consumidor final tem pouco ou nenhum conhecimento sobre a qualidade da matéria-prima utilizada. A demanda por inovações e melhorias, portanto, também se concentra acerca da questão preço.

Os segmentos observados na unidade de duráveis foram colchoaria/decoração, construção civil e distribuidores.

O mercado de colchoaria e decoração utiliza o nãotecido como matéria-prima de baixo custo para pequenas aplicações e substituições, geralmente ligadas ao revestimento e proteção de componentes do produto final e, por isso, muitas vezes não chega a ser percebida pelo usuário. Como o nãotecido é considerado uma matéria-prima secundária, o impacto de inovações e melhorias sobre o produto final é considerado indireto, e grau de consciência do consumidor final a respeito dessas modificações, assim como a demanda por melhorias e inovações no nãotecido, baixo.

Os produtos do mercado de construção civil são as fibras de polipropileno, utilizadas principalmente para o controle da retração do concreto em obras civis. Este é um mercado bastante técnico, e por isso o impacto de inovações, assim como a percepção do cliente a respeito destas melhorias, são direto e alta, respectivamente. A Fitesa atua com uma linha de produtos reduzida que atende satisfatoriamente as necessidades dos clientes, e por isso a demanda por inovações é baixa, apesar de existir abertura para o teste de novas ofertas.

Os distribuidores de nãotecido da unidade de duráveis atendem basicamente o comércio, com materiais beneficiados, ou seja, em larguras, estampas e diâmetros de bobinas variados. O maior limitante a implementação de inovações é o preço, apesar de existir aceitação e interesse em produtos novos. Por fim, o impacto é considerado direto e o grau de consciência, alto, uma vez que o nãotecido é utilizado por si só para as aplicações deste segmento.

O quadro 8 mostra uma comparação entre os três aspectos observados em cada unidade de negócios.

Foram levantadas também, em cada entrevista, as suas principais necessidades imediatas, no que se refere à melhorias por parte da Fitesa. Estes dados foram compilados em uma tabela e entregues à empresa separadamente deste relatório.

UN	Segmento de mercado	Impacto	Percepção	Demanda
DE	Descartáveis Médicos	Direto	Alto	Alta
DE	Filtração	Direto	Baixo	Baixa
DH	Fraldas	Direto	Baixo	Alta
DH	Distribuição	Indireto	Baixo	Baixa
DU	Colchoaria/decoração	Indireto	Baixo	Baixa
DU	Construção civil	Direto	Alto	Baixa
DU	Distribuição	Direto	Alto	Alta

Quadro 8 – Impacto, percepção e demanda por inovação

Fonte: Elaborado pela autora

4.3 TERCEIRA ETAPA

A Braskem S.A. é uma indústria petroquímica integrada, ou seja, que combina operações da primeira e da segunda geração da cadeia produtiva do plástico. A Sociedade Anônima, que foi constituída em 2002 pelo investimento dos grupos Odebrecht e Mariani, conta atualmente com 14 fábricas no Brasil, e sua receita bruta anual, de acordo com os dados divulgados no relatório de 2005, é superior a 15 milhões de reais. O mesmo relatório afirma que a inovação tecnológica é prioridade estratégica para a empresa, que possui três centros de tecnologia e inovação, responsáveis pelo desenvolvimento de produtos, processos, aplicações e mercados. Eles estão localizados em Triunfo (RS), Camaçari (SP) e São Paulo (SP). O investimento anual divulgado em pesquisa é de 50 milhões de reais.

A companhia é hoje a única fornecedora de matéria-prima (polipropileno) da Fitesa, que a indicou como referência para este estudo, como reconhecimento ao seu programa de inovação.

O programa de inovação Braskem (PIB) é um sistema de gestão que visa combinar a criatividade e a disciplina, tornando a inovação um processo sustentável que resulte em um impacto financeiro positivo, ou seja, que contribua para o incremento da receita da empresa. Além disso, a inovação está vinculada a criação de valor para funcionários, fornecedores e parceiros, como mostra a figura 8.

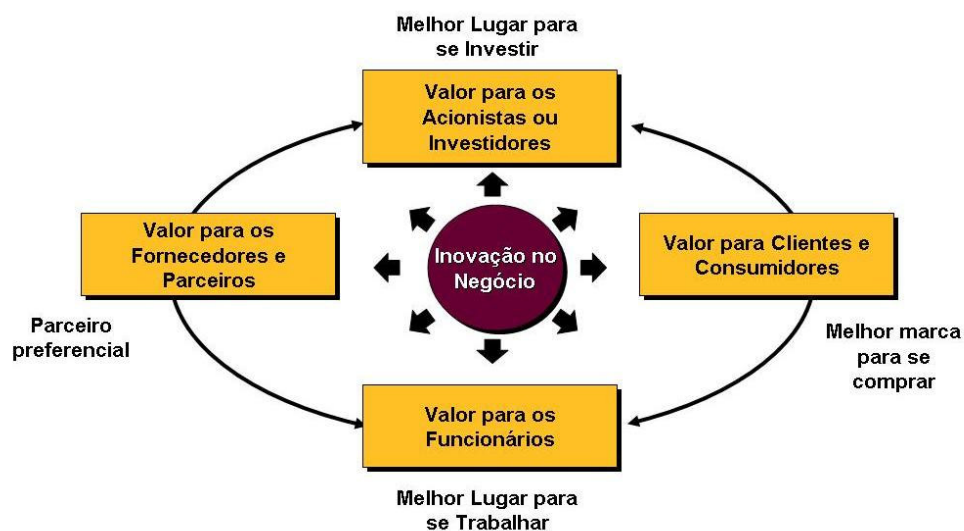


Figura 8 – Vantagens da inovação

Fonte: Braskem, 2006

Este sistema é visto como uma engrenagem, que interage com clientes e fornecedores chave com o objetivo de implantar projetos inovadores de desenvolvimento de produto, novos mercados, aplicações, serviços e redução de custos. Esta ampliada de inovação é esquematizada na figura 9.

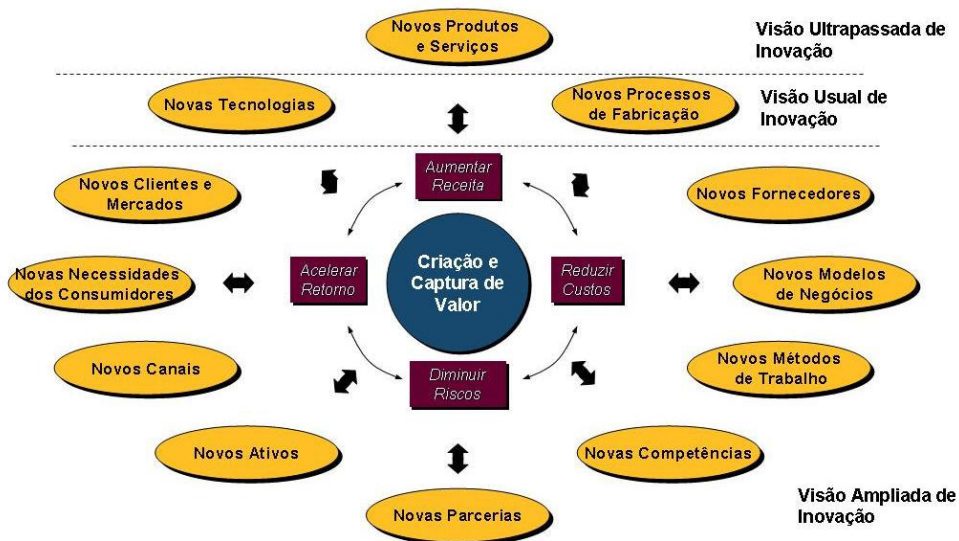


Figura 9 – Aceções de inovação

Fonte: Braskem, 2006

A estrutura do processo de gestão é dividida em uma etapa de gestão de idéias e uma etapa de gerenciamento de projetos, apresentados na figura 10.

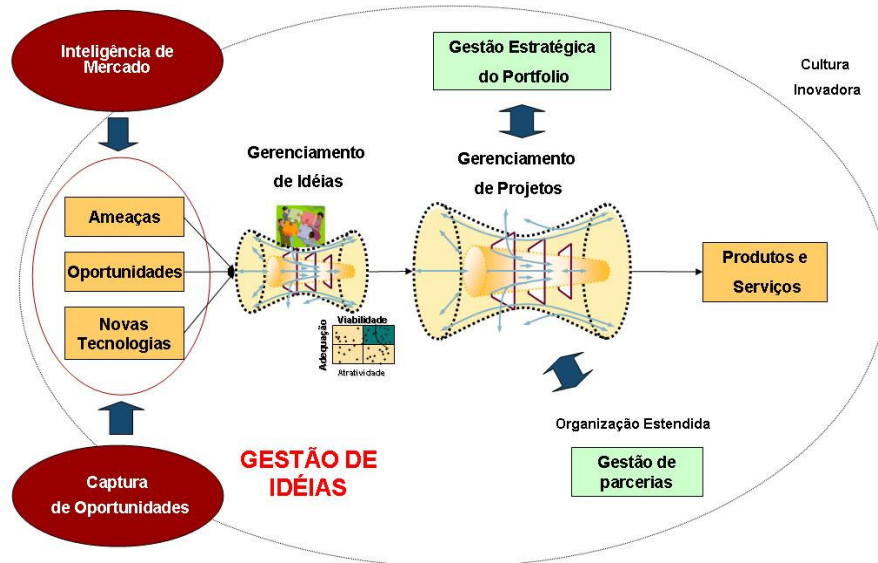


Figura 10 – Acepções de inovação

Fonte: Braskem, 2006

A gestão de idéias corresponde à identificação de ameaças, oportunidades e novas tecnologias, a transformação destes fragmentos de idéia em um conceito robusto, e a avaliação da sua viabilidade, acertividade e adequação com o direcionamento estratégico da empresa. A adequação diz respeito ao alinhamento estratégico - relação com segmentos de mercado considerados chave -, o desenvolvimento de competências que sejam diferenciadoras em comparação à concorrência e a sinergia com os negócios da empresa. A atratividade mede a real necessidade do mercado pelo resultado proposto – medida em que ele atende uma falha de performance, é uma melhoria incremental ou demanda investimentos em desenvolvimento de mercado -, o tamanho do mercado (volume), seu estágio de crescimento e intensidade competitiva. Acertividade, por fim, é o grau de confiança no sucesso da solução pré identificada. Outros fatores como compromissos ou contratos com clientes ou fornecedores, prazo de implantação, atendimento de requisitos legais e disponibilidade de recursos também são levados em consideração.

Os objetivos da fase de gestão de idéias são:

- a) Garantir a captura de idéias de alto valor;
- b) Agrupar e refinar idéias existentes, transformando-as em conceitos acionáveis;
- c) Assegurar que idéias interessantes não são desprezadas devido a sua natureza radical;

- d) Caracterizar e priorizar conceitos;
- e) Garantir prazos para a redução do nível de incerteza.

A etapa de gestão de projetos compreende ao fluxo e registro das informações coletadas e analisadas ao longo de diversas etapas de avaliação do projeto, vinculadas à decisão de seguir com o desenvolvimento ou interrompe-lo. Os objetivos desta fase são:

- a) Redução do “time to market”, visando antecipação de receitas e lançamento no mercado antes de concorrentes;
- b) Gestão de risco, garantindo a atratividade e viabilidade ao longo do projeto;
- c) Garantia da captura de valor, através do atendimento dos requisitos do cliente, domínio de custos de desenvolvimento e produção e definição clara da relação comercial com os clientes alvo.

A inovação faz parte da estratégia organizacional da Braskem, e por isso ela se organizou, realizando inclusive adaptações em sua estrutura organizacional. O sistema de gestão de idéias foi concebido para alimentar o gerenciamento de projetos com o maior número de conceitos possível, aumentando a acertividade do processo. A gestão de projetos, por sua vez, garante um tratamento adequado para as informações, promovendo uma gestão de recursos mais eficiente através do estabelecimento de objetivos claros, planejamento, integração entre as áreas, flexibilidade, transparência e velocidade. Estes dois sistemas são unificados através de uma gestão estratégica de portfólio, que avalia a estratégia (fazer a coisa certa) e eficiência (fazer certo) das atividades.

É importante destacar as principais barreiras e os facilitadores apontados pela empresa para a implementação das práticas deste modelo de gestão. Como barreiras, foram citados:

- a) A competição de recursos para implantação e com atividades de rotina das pessoas envolvidas, uma vez que as equipes de desenvolvimento são multifuncionais;
- b) Mudança de cultura na condução da inovação (planejamento, times multifuncionais, sistemáticas definidas), trazendo desorganização temporária na transição de práticas.

Os facilitadores são:

- a) Suporte da alta administração;
- b) O apoio de uma consultoria especializada para a definição das melhores práticas ajustadas a realidade de cada unidade de negócios e o suporte de planejamento, preparação de material, cobrança de pendências, etc.;

- c) Time dedicado de implantação (de preferência, ao composto do time definitivo de inovação mais recursos adicionais de todas as áreas envolvidas).

5 CONCLUSÕES, PROPOSTAS E SUGESTÕES

As conclusões, propostas e sugestões que seguem são apresentadas como formas de aperfeiçoar as práticas identificadas durante a primeira etapa deste trabalho, têm origem na revisão da literatura, apresentada no capítulo segundo, e nas boas práticas observadas no benchmark indicado pela Fitesa, e são corroboradas pelas as informações sobre o mercado, coletadas durante a segunda etapa de pesquisa.

Com base nas informações coletas, entende-se que, na opinião dos colaboradores envolvidos com desenvolvimento de produtos, o desempenho da Fitesa em geração de idéias está delimitado por dois elementos principais, sejam eles:

- a) O direcionamento estratégico, estabelecido pelas lideranças organizacionais, que define as prioridades de cada departamento;
- b) O fomento de uma cultura investigativa e criativa, que estimule o fluxo de informações entre as áreas e a aprendizagem sobre o produto.

5.1 DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO

O direcionamento estratégico refere-se às expectativas da empresa quanto aos resultados advindos da inovação. Apesar de não ser o foco deste estudo, acredita-se que somente o incentivo oficial ao desenvolvimento de produtos pode oferecer a base necessária ao aperfeiçoamento das práticas de geração de idéias da empresa.

O direcionamento estratégico se dá através de:

- a) Formalização da identidade (“visão” e “missão”) da área de desenvolvimento de produto;
- b) Definição das estratégias de desenvolvimento de produto e padrões de diversificação que se pretende buscar;
- c) Inclusão de metas no plano estratégico;
- d) Desdobramento das metas do plano estratégico para os planos individuais;

- e) Divulgação e acompanhamento dos indicadores, assim como elaboração de planos de contingência.

Podemos citar os seguintes benefícios, provenientes do conhecimento ou definição das estratégias básicas da organização, conforme referencial teórico citado no capítulo 2 (ACAR, 1997, *apud* DE TONI, 1998, p. 21):

- a) Otimização dos recursos da corporação;
- b) Sinergia entre as diversas partes da organização;
- c) Coordenação horizontal e vertical;
- d) Motivação;
- e) Possibilidade de avaliações mais seguras de pessoas e programas;
- f) Redução de desvios de atenção para falsas oportunidades;
- g) Eficácia na procura, avaliação, desenvolvimento e marketing de novas idéias.

Deve-se ressaltar que esta orientação é essencial também (se não principalmente) para as áreas em que não há interesse estratégico de investimento.

5.2 FOMENTO À CULTURA INVESTIGATIVA

O fomento da cultura investigativa está relacionado à valorização e ao estímulo de um postura pro - ativa dos colaboradores da Fitesa na geração de idéias para novos produtos. Para isso, é necessário primeiramente criar e implementar, tornando público, um posicionamento para a área de desenvolvimento de produto que reflita as expectativas da empresa quanto aos seus resultados, assim como as suas prioridades, em cada unidade de negócios. Este posicionamento, mencionado na seção anterior, deve incluir, inclusive, a percepção da empresa sobre inovação. Para De Toni (1998), por exemplo, ser inovador não significa apenas lançar um novo e diferente produto, com tecnologia altamente desenvolvida, mas também significa a busca pelo aprimoramento constante em seus produtos existentes, descobrir novos materiais, novos métodos de manufatura, novas formas de distribuição, etc.

Relatos dos entrevistados neste trabalho indicam que existem oportunidades de melhorias nas atividades de geração de idéias realizadas atualmente. Uma vez estabelecidas as prioridades de cada unidade de negócios, é necessário promover a integração entre as áreas de desenvolvimento de produtos e engenharia de aplicação, em busca de uma visão comum. Esta

integração deve ser baseada em uma forte orientação para o mercado, construída através de um profundo entendimento das necessidades do cliente. Como resultado, espera-se fortalecer, no curto prazo, o processo de desenvolvimento de produtos, tornando efetiva uma relação que já está prevista nas descrições de cargo dos colaboradores de ambos departamentos. Para isso, sugerem-se as seguintes ações:

- a) Contratação de metas: a contratação de metas de desenvolvimento de produtos dos analistas de desenvolvimento e engenheiros de aplicação devem estar alinhadas, por unidade de negócios. Para garantir isso, devem ser estabelecidas em conjunto, ou ajustadas posteriormente. Além disso, é recomendável estabelecer indicadores relacionados aos resultados dos projetos (validação do cliente/mercado);
- b) Orientação para o mercado: para estarem mais sensíveis às necessidades dos clientes, e aumentar o grau de acerto nos desenvolvimentos, analistas de desenvolvimento e engenheiros de processo devem conhecer detalhadamente os produtos e suas aplicações. Na medida do possível, é importante também conhecer o processo produtivo do cliente da Fitesa, assim como as expectativas do consumidor final;
- c) Mapeamento da rede de relacionamentos: identificar os principais atores externos a empresa (concorrentes, fornecedores, empresas afins, etc.), conhecer suas configurações atuais (produtos, projetos e redes de relacionamentos) e desenvolver propostas de parceria que os envolvam no processo de geração de idéias;
- d) Reciclagem: para manterem-se atualizados, é importante que analistas de desenvolvimento e engenheiros de processo tenham acesso a publicações técnicas e informações do mercado que atendem, assim como participação de palestras e treinamentos sobre temas pertinentes.
- e) Benckmarking interno: através do acompanhamento dos resultados dos desenvolvimentos, identificar e promover casos de sucesso.

Assim como é possível, através de atividades simples, promover a integração das equipes de desenvolvimento de cada unidade de negócios, é recomendável também incentivar a comunicação dentro de um mesmo departamento. O compartilhamento de experiências entre os engenheiros de processo, assim como entre os analistas de aplicação, estimula a troca de informações, cria uma rede de apoio entre indivíduos com objetivos e metas semelhantes, ou da mesma natureza, e constrói uma consciência geral sobre as principais forças e fraquezas de cada unidade de negócios. No curto prazo, é possível identificar e disseminar as melhores

práticas e formar colaboradores mais atentos aos interesses da empresa como um todo. São sugeridas, portanto:

- a) Benchmarking interno: através do acompanhamento de metas, identificar e compartilhar casos de sucesso e, na medida do possível, criar procedimentos baseados neles;
- b) Reciclagem: as principais tendências e novidades podem ser compartilhadas entre todas as equipes de desenvolvimento através de reuniões periódicas, no formato de debates ou painéis. Este tipo de iniciativa é importante para a quebra de paradigmas relacionados à separação das unidades de negócios.

Por fim, para estender as atividades de geração de idéias para toda a empresa, além de aplicar na escala adequada as recomendações anteriores, é necessário criar canais de comunicação e procedimentos que garantam um retorno adequado para cada sugestão oferecida. Deve-se avaliar o papel da área de recursos humanos e das lideranças neste processo e espera-se, no longo prazo, um aumento no número de idéias avaliadas pela área de desenvolvimento de produtos e no comprometimento dos funcionários com o resultado final do seu trabalho, ou seja, a satisfação do cliente.

5.3 IMPORTÂNCIA E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Acredita-se que a realização deste projeto foi de grande importância para o autor, que teve a oportunidade de investigar um tema recente, e que vem se difundindo rapidamente no meio empresarial, além de aumentar o seu conhecimento sobre a empresa e práticas de gestão em geral. Da mesma forma, espera-se ter contribuído com a empresa no sentido de colocar o tema em pauta, especialmente no momento de expansão pelo qual está passando, e complementar os estudos que já se encaminhavam na área, relacionados ao gerenciamento de projetos de desenvolvimento de produtos.

Deve-se citar, como limitação deste estudo, a impossibilidade de se generalizar os resultados desta pesquisa, ou tratá-los como um estudo de caso, uma vez que o método aplicado foi desenvolvido com o propósito de coletar informações preliminares sobre o tema.

É importante destacar também que o benchmark utilizado na terceira etapa foi escolhido entre os parceiros da própria empresa, não tendo sido pesquisadas outras referências.

Como continuidade ao trabalho aqui iniciado, sugere-se a elaboração de um plano de implementação das ações sugeridas e, posteriormente, o desenvolvimento de ferramentas de seleção de idéias, com a função de unir este conjunto de ações ao processo de desenvolvimento de produtos em vigor.

Por fim, chama-se a atenção para a disseminação da inteligência de mercado, outro elemento do construto inovação. Segundo Muller (2005, p. 144):

A inovação tende a ser mais bem-sucedida, isto é, a gerar maior performance da empresa, quando for antecedida pela disseminação de inteligência de mercado e sucedida pela resposta a essa inteligência.

REFERÊNCIAS

AUSTIN, Robin; DEVIN, Lee. Why managing Innovation is like theater. **Harvard Business School Working Knowledge**, set. 2003. Disponível em: <http://hbswk.hbs.edu/item/3687.html>. Acesso em: 01 mai. 2006.

BARBIERI, José Carlos (Org.). **Organizações Inovadoras: estudos e casos brasileiros**. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

BOONE, Louis E. **Contemporary Marketing**. [Cincinnati, Ohio]: South-Western, 2002. p. 371-383.

BRASKEM. **Programa de inovação Braskem – PIB**. Apresentação utilizada em treinamento sobre o programa de inovação Braskem. Triunfo, 2006.

DE TONI, Deonir. **O processo de desenvolvimento de novos produtos: um estudo de caso na indústria plástica do segmento de acessórios para móveis**. 1998. 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000. p. 6-55.

DEGEUS, Arie. Planning as learning. **Harvard Business Review**, v. 66, n. 2, p. 70-74, mar./abr. 1988.

DEHOFF, Kevin; NEELY, David. **Innovation and product development: clearing the new performance bar**. 2004. Disponível em www.boozallen.com. Acesso em: 13 ago. 2006.

DESCHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U; WEBSTER, Frederick E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of marketing**, v. 57, n. 1, p. 23-27, 1993.

DOCHERTY, Michael. Primer on “open innovation”: Principles and practice. **Visions Magazine**. abr. 2006. Disponível em: <http://www.pdma.org/visions/apr06/open-innovation-primer.php>. Acesso em: 01 mai. 2006.

DRUCKER, Peter Ferdinand. A disciplina da Inovação. **Harvard Business Review**, p. 80-85, ago. 2004.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Innovation and Entrepreneurship: practices and principles**. New York: Harper Business, 1993.

HAN, Jin K.; KIM, Namwoon; SRIVASTAVA, Rajendra K. Market Orientation and Organizational Performance: Is innovation a missing link? **Journal of Marketing**, v. 62, p. 30-45, out. 1998.

HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W. **B2B: gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 262-277.

JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 3, p. 53-70, 1993.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1990. p. 199-211.

LEVITT, Theodore. Marketing Intangible Products and Product intangible. **Harvard Business Review**, v. 59, n. 3, p. 94-102, mai./jun. 1981.

LI, Tiger; CALANTONE, Roger T.. The impact of market knowledge competence on new product advantage: conceptualization and empirical examination. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 4, p. 13-29, out. 1998.

MALACARNE, Alcir Roberto. **Uso das informações de mercado como apoio às decisões de marketing: um estudo do setor varejista de supermercados do norte do Rio Grande do Sul**. 2000. 159 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998. p. 27-53.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. Ed. Compacta. 3ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994. p. 53-57.

MULLER NETO, Hugo Fridolino. **A comunicação organizacional no processo de desenvolvimento de novos produtos**. 1998. 106 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998. p.11-18.

MULLER NETO, Hugo Fridolino. **Inovação Orientada para o mercado**: um estudo das relações entre orientação para o mercado, inovação e performance. 2005. 169 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

PERIN, Marcelo Gattermann. **A Relação entre orientação para o mercado, aprendizagem organizacional e performance**. 2001. 181 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. p. 9-50.

SCHEWE, Charles D.; SMITH, Reuben M.. **Marketing**: conceitos, casos e aplicações. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1982. p. 189-244.

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Marketing orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 3, p. 63-74, 1995.

THOMKE, Stefan; VON HIPPEL, Eric. A toolkit for customer innovation. **Harvard Business School Working Knowledge**, mai. 2002. Disponível em: <http://hbswk.hbs.edu/item/2916.html>. Acesso em: 01 mai. 2006.

ULWICK, Anthony W. Turn customer input into Innovation – The customer knows best? Better think again. **Harvard Business School Working Knowledge**, abr. 2002. Disponível em: <http://www.hbsworkingknowledge.hbs.edu/archive/2815.html>. Acesso em: 01 mai. 2006.

URBAN, Glen L.; STAR, Steven H. **Advanced Marketing Strategy**: phenomena, analysis, and decisions. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991. p. 283-303.

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA DA PRIMEIRA ETAPA DE PESQUISA

- a) Qual é a origem da maior parte das idéias para novos produtos na sua UN?
- b) Como são obtidas estas idéias?
- c) Existem outras fontes de idéias que poderiam ser utilizadas pela sua UN? Quais?
- d) Por que estas outras fontes não são utilizadas atualmente?
- e) Na sua UN, costuma-se coletar informações sobre o mercado com clientes, fornecedores e colaboradores?
- f) Na sua UN, costuma-se coletar informações sobre o mercado com empresas especializadas, universidades e organizações/associações do setor?
- g) Como você percebe a participação de outras áreas na geração de idéias para o desenvolvimento de produtos?
- h) As informações de que a sua UN dispõe atualmente são suficientes para que se aproveite o potencial de mercado no desenvolvimento de produtos?
- i) A sua UN tem capacidade de atender à demanda por novos desenvolvimentos? Existem idéias que não se transformaram em desenvolvimentos devido à falta de tempo, ou a outras restrições?
- j) As informações de que a sua UN dispõe atualmente são suficientes para que se atinjam os resultados desejados em desenvolvimento de produtos?
- k) O desenvolvimento de produtos faz parte do planejamento estratégico da sua UN?
- l) Na sua UN, ou em suas metas individuais, existem indicadores relacionados ao desenvolvimento de produtos?

ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA DA SEGUNDA ETAPA DE PESQUISA

- a) Em sua opinião, qual o impacto de inovações/melhorias no não-tecido em seu produto final?
- b) Em sua opinião, como o consumidor final percebe inovações/melhorias no não-tecido?
- c) Qual a demanda por inovações/melhorias nos mercados em que você compete?
- d) Em sua opinião, qual o papel do fornecedor no desenvolvimento de novos produtos/ melhorias nos produtos atuais?
- e) No que se refere a compra e utilização de não-tecidos, quais os principais aspectos do seu processo produtivo que poderiam ser melhorados?