UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Proposta de um Modelo para o Desenvolvimento de Novos Produtos

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA À UFPE

PARA OBTENÇÃO DE GRAU DE MESTRE

POR

MARCONI FREITAS DA COSTA

Orientador: Profa. Docteur Denise Dumke de Medeiros

RECIFE, MARÇO / 2006

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

Costa, Marconi Freitas da
Proposta de um modelo para o desenvolvimento de novos produtos / Marconi Freitas da Costa. – Recife : O Autor, 2006.
xv, 130 : il., fig., tab.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG. Engenharia de Produção, 2006.

Inclui bibliografia e apêndice.

1. Engenharia de produção – Gerência de produção. 2. Novos produtos – Qualidade, inovação e serviços. 3. Proposta de modelo – Processo de desenvolvimento de novos produtos. 4. Etapas do modelo – Aplicação em empresas de serviços. 5. Concorrência – Forças competitivas de Porter. I. Título.

658.624	CDU (2.ed.)	UFPE
658.5038	CDD (22.ed.)	BC2006-329

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA

DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE

MESTRADO ACADÊMICO DE

MARCONI FREITAS DA COSTA

"Proposta de um Modelo para o Desenvolvimento de Novos Produtos"

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GERÊNCIA DA PRODUÇÃO

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do(a) primeiro(a), considera o candidato **MARCONI FREITAS DA COSTA APROVADO.**

Recife, 10 de março de 2006.

Profa. DENISE DUMKE DE MEDEIROS, Docteur (UFPE)

Profa. LAURA BEZERRA MARTINS, Doutor (UFPE)

Prof. REIDSON PEREIRA GOUVINHAS, PhD (UFRN)

Dedico a minha mãe, por ela ser a pessoa mais especial e mais importante na minha vida, e por ela ter ajudado incondicionalmente para a realização deste mestrado.

“Veja
Não diga que a canção está perdida
Tenha em fé em Deus, tenha fé na vida

Tente outra vez

Beba
Pois a água viva ainda está na fonte
Você tem dois pés para cruzar a ponte
Nada acabou, não

Tente
Levante sua mão sedenta e recomece a andar
Não pense que a cabeça agüenta se você parar, não
Há uma voz que canta, uma voz que dança, uma voz que gira
Bailando no ar

Queira
Basta ser sincero e desejar profundo
Você será capaz de sacudir o mundo, vai

Tente outra vez

Tente
E não diga que a vitória está perdida
Se é de batalhas que se vive a vida

Tente outra vez”

Raul Seixas

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter iluminado o meu caminho em direção aos meus objetivos pessoais e profissionais.

Agradeço em especial a Profª Doutora Denise Dumke de Medeiros com quem muito aprendi e que mantenho um grande respeito e admiração. Agradeço por aceitar ser minha orientadora, por ter acreditado no meu potencial, e que ao longo desse trabalho de pesquisa, soube orientar com sabedoria e amizade para a realização do mesmo.

Aos professores membros da banca examinadora, ao examinador externo Prof. PhD Reidson Pereira Gouvinhas e a examinadora interna Profª Doutora Laura Bezerra Martins pela dedicação dispensada à leitura desta dissertação, pelas sugestões pertinentes e por terem aceito o convite para compor a banca. Gostaria de agradecer ainda a Prof° Doutora Laura Bezerra Martins por ter aceitado e participado da minha pré-banca com suas observações muito valiosas.

Aos amigos alunos do PPGEP que realmente me ajudaram no dia-a-dia do programa de mestrado e que por muitas vezes tivemos que dar força uns aos outros para a concretização do mesmo: Harley Martins, Renata Maciel, Felipe Calábria, José Gilson, Haroldo, Soraya Santana, Andréa Fittipaldi, Cynthia Mattosinho, Emerson Barros, Inez Manuele, Luiz Andreto, Pedro Leon, Renata Wanderley, Julino Correia, Sergio Kelner, Joyce Cajueiro, Ana Regina e Walter Franklin.

Também não poderia esquecer ao grupo de pesquisa PLANASP/PPGEP: Débora, Maria Auxiliadora (Dora), Gisele Sena, Sérvulo, Cleriston, Renata Andrade, Felipe Cabral, Vitor e Larissa.

Ao corpo docente do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, que muito contribuiu para que eu pudesse vislumbrar novas perspectivas científicas e humanas, desta forma agradeço em particular aos professores: Prof. Doutor Abraham Benzaquen Sicsu, Prof. PhD Enrique López Droguett, Profª Doutora Ana Paula Cabral Seixas Costa, Prof. PhD Adiel Teixeira de Almeida, Profª. Doutora Vilma Maria Villarouco, Prof. PhD Dorival Carvalho Pinto.

Aos funcionários do Departamento da Graduação e Pós-graduação em Engenharia de Produção: Juliane, Jane, Bell e Ivani, que sempre estiveram prontas e com muita boa vontade de ajudar-me nos procedimentos burocráticos do mestrado.

Aos amigos de outras instituições que me proporcionaram além de suas amizades, um grande incentivo à produção científica e a vida acadêmica, destaco meu amigo Celso Castilho (University of Berkeley, USA) e Amy Kirschenbaum (University of Texas, USA).

Aos proprietários das empresas que se dispuseram para as entrevistas, com muita boa vontade, com isso, tornando possível a realização da pesquisa de campo: Maciel (Millenium), Fabiana (Clínica São Thiago) e Wagner (Fraldas Pampito).

Sou imensamente grato aos professores da graduação na época em que estudei o curso de Administração na UNICAP, e que me motivaram a fazer o mestrado, como: Prof. Dr. Emanuel Ferreira Leite, Prof. MSc. José Sales de França Vidal, Prof. MSc. Mário Rodrigues dos Anjos Neto, Prof. MSc. Marcos Berenguer, Prof. MSc. Adilson Celestino, Prof. MSc. André Gustavo Machado, Profª. MSc. Eliane Martins, Prof. MSc. Egenilton Farias, Prof. MSc. Ailton Rosal, Prof. MSc. Luis Eduardo Carvalheira de Mendonça, Prof. MSc. Clidenor Júnior e Prof. MSc. José Raposo.

A minha família por sempre acreditar e estimular o meu desenvolvimento acadêmico e profissional: em especial a minha mãe (Vina), por ela ser a pessoa que mais me apoiou e incentivou a fazer o mestrado, meus irmãos (Marcelo e Marcio), minhas cunhadas (Amanda e Allana), meus tios e tias (Josuel, Joana, José Vicente, Eliude, Eliane e Salete), meus avôs (Luis "*in memorian*" e Sebastião) e minhas avós (Carmem e Mina "*in memorian*").

Gostaria de expressar também minha gratidão com minha noiva, Thaty, que me proporcionou o tempo, o apoio e a inspiração necessários à preparação desta dissertação.

Gostaria de agradecer também aos amigos professores da instituição (Faculdade Sete de Setembro - FASETE) a qual agora sou Professor de Marketing e também Coordenador do Curso de Administração com Habilitação em Marketing, pela convivência enriquecedora que com certeza ajudaram em meu amadurecimento profissional: Prof. MSc. José Roberto, Profª MSc. Mônica Cristina de Oliveira, Prof. MSc. Igor Vanderlei, Prof. Esp. Vorster Queiroga, Prof. Esp. Alexandre Ricarte, Prof. Esp. Valdélio Lins, Profª MSc. Flávia Félix, Prof. MSc. Luciano Monteiro, Prof. Esp. Ícaro Matos, Prof. MSc. Luis José, Prof. MSc. Emerson Barros, Profª MSc. Patrícia Galvão, Profª MSc. Cynhtia Mattosinho, Profª Roberta Andrade, Prof. Esp. Alessandro Rocha, Prof. MSc. Cléverson Nóbrega, Prof. MSc. Eloy Lago, Prof. Msc. Wellington Lira, Profª MSc. Shiguemi Matsumiya, Prof. MSc. José Maxuel, Profª MSc. Esdriane Cabral, Profª MSc. Ligia Pimenta, Profª Esp. Juliana Mota, Prof. Msc Sergio Malta, Prof. MSc. Thiago Carbone e a Profª Dr.ª Cleonice Vergne.

Também não poderia deixar de citar o meu agradecimento ao Diretor Acadêmico Jacson Gomes Oliveira e ao Diretor Administrativo Gilberto Sérgio Gomes Oliveira da Faculdade

Sete de Setembro - FASETE que souberam entender minhas ausências para conclusão do mestrado e por terem acredito no meu potencial para assumir a Coordenação do Curso de Administração com Habilitação em Marketing da FASETE.

Acredito que tenha esquecido de mencionar nomes que também foram importantes na conclusão deste trabalho, mas que gostaria de deixar aqui explícito o meu eterno agradecimento a todos que ajudaram de forma efetiva ou até mesmo com uma simples palavra de incentivo.

Muito obrigado.

Marconi Freitas da Costa

Universidade Federal de Pernambuco

10 de Março de 2006.

RESUMO

O presente estudo visa propor um modelo de desenvolvimento de novos produtos para empresas de serviço. Inicialmente o estudo propôs duas abordagens que as empresas podem adotar para o desenvolvimento de novos produtos. Uma abordagem é o desenvolvimento do produto a partir do cliente e a outra abordagem é a partir da empresa. Essas abordagens foram fundamentadas com base em conceitos encontrados na literatura como, qualidade, inovação, serviços, satisfação do cliente e desenvolvimento do produto. A partir dos conceitos estudados o estudo sugeriu uma matriz para poder relacionar as duas abordagens propostas, e como resultado, foram encontradas quatro perspectivas da matriz, onde são apresentados os diferentes níveis de relacionamento das duas abordagens, a fim de entender melhor qual o nível de relacionamento que melhor representa o processo de desenvolvimento do produto. O modelo proposto é composto por 10 estágios e se baseia na perspectiva que melhor apresenta o nível de relacionamento entre as abordagens, que é a perspectiva do processo proativo para o desenvolvimento do produto. Foi feito um estudo de campo em três empresas, uma de serviços, uma de bens tangíveis e outra com serviços híbridos, ou seja, que apresenta um serviço acompanhado de um bem tangível e teve o intuito de fazer uma comparação do processo de desenvolvimento do produto com essas três empresas em relação ao modelo proposto.

Palavras-chave: Desenvolvimento de Novos Produtos, Qualidade, Inovação, Serviços, Satisfação do Cliente.

ABSTRACT

This study aims to propose a model for the development of new products for the service industry. First, the work suggests two frameworks from which businesses can follow to create new products. One approach consists of product development from the customer's perspective, while the other considers it from the business's viewpoint. These approaches were rooted in concepts expressed in the literature, such as quality, innovation, services, customer satisfaction, and product development. Based on the concepts examined, the study devised a model to reconcile both approaches. As a result, four points of the model captured the relationship between the two approaches, and attempted to better understand which level of relationship best represented product development. The proposed model is comprised of ten stages, and is based on the perspective which best represents the level of relationship between the two approaches, which is the perspective of proactive processes for product development. Field research was conducted with three businesses, one which provides services, one which works with tangible assets, and the last which deals with hybrid services, meaning, it presents a service in tangent with a tangible asset, and showed the intuition to compare the process of product development between the three businesses in light of the model proposed.

Key Words: Development of New Products; Quality, Innovation, Service, Customer Satisfaction.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 1

1.1 Justificativa 2
1.2 Objetivos 3
1.3 Metodologia 4
1.4 Estrutura do Trabalho 9

2. REFERENCIAL TEÓRICO 11

2.1 Inovação 11
2.1.1 Inovação no Setor de Serviços 14
2.1.2 Inovação Tecnológica 15
2.1.3 Tipos de Inovação 16
2.2 Serviços 18
2.3 Qualidade 23
2.3.1 Qualidade de projeto e de conformação 25
2.3.2 Qualidade em Serviços 27
2.3.3 A Qualidade Percebida de Serviço 29
2.4 Satisfação do Cliente 30
2.4.1 Satisfação do Cliente *versus* Lealdade 33
2.4.2 Satisfação do Cliente com Empresas de Serviço 34
2.5 Cinco Forças Competitivas de Porter 35
2.5.1 Ameaça de Entrada 37
2.5.2 Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes 38
2.5.3 Pressão dos Produtos Substitutos 39
2.5.4 Poder de Negociação dos Compradores 40
2.5.5 Poder de Negociação dos Fornecedores 40
2.6 Conclusão do Capítulo 41

3. DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS 43

3.1 Definição de Produto 43
3.1.1 Diferenciação de Produto 44
3.2 Definição de Modelo 46
3.2.1 Tipos de Modelos 46
3.3 Definição de Desenvolvimento de Novos Produtos 48
3.3.1 Projetar e desenvolver novos produtos e serviços 51
3.3.2 Desenvolvimento simultâneo 53
3.3.3 Funil de decisões 54
3.3.4 Ciclo de vida do produto 56
3.4 Desenvolvimento do Manual do Produto 59
3.5 Conclusões do Capítulo 60

4. ABORDAGENS PARA O DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS 62

4.1 Introdução 62
4.2 Duas abordagens para o desenvolvimento de novos produtos 62
4.2.1 Abordagem a partir do cliente (de baixo para cima) 63
4.2.2 Abordagem a partir da empresa (de cima para baixo) 65
4.3 As Abordagens voltadas para Empresas Prestadoras de Serviços 66
4.4 Matriz de relacionamento das duas abordagens para o processo de desenvolvimento de novos produtos 70
4.4.1 Processo Receptor para Desenvolvimento de Novos Produtos 71
4.4.2 Processo Foco no Cliente para Desenvolvimento de Novos Produtos 72
4.4.3 Processo Foco na Empresa para Desenvolvimento de Novos Produtos 73
4.4.4 Processo Proativo para Desenvolvimento de Novos Produtos 75
4.5 Análise da Matriz das Perspectivas para o Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos 76
4.6 Conclusões do Capítulo 77

5. MODELO PROPOSTO PARA O DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS 79

5.1 Modelo Desenvolvido 79

5.2 Identificar Necessidade 81
5.3 Pesquisa de Mercado 83
5.4 Idéia Identificada 85
5.5 Nova Pesquisa de Mercado 86
5.6 Confirmação da Idéia pelo Público Potencial 87
5.7 Elaboração do Projeto 88
5.8 Elaboração do Protótipo 89
5.9 Validação do Protótipo 90
5.10 Lançamento do Produto 91
5.11 Monitoramento do Ciclo de Vida do Produto 92
5.12 Conclusões do Capítulo 94

6. ESTUDO DE CASO E ANÁLISE 97

6.1 Características da Empresa de Serviço 97
6.1.1 Análise do Processo de Desenvolvimento de Novos Serviços da Empresa de Serviço 98
6.2 Características da Empresa Híbrida (bens tangíveis acompanhados de serviços) 101
6.2.1 Análise do Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos/Serviços da Empresa Híbrida 102
6.3 Características da Empresa de Bens Tangíveis 105
6.2.1 Análise do Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos da Empresa de Bens Tangíveis 105
6.4 Análise do Modelo Proposto em Relação às Empresas do Estudo de Caso 108
6.5 Conclusões do Capítulo 112

7. CONCLUSÕES 114

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 118

APÊNDICE 129

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – A matriz de processos de serviço.
Aadaptado de Schmenn (1999).....21

Figura 2.2 – A escada da qualidade em serviços.
Adaptado de Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000).....28

Figura 2.3 – Duas dimensões de qualidade de serviço
Adaptado de Grönroos (2003).....30

Figura 2.4 – Cinco forças competitivas de Porte.
Adaptado de Porter (2004).....36

Figura 2.5 – O conceito total de produto.
Adaptado de Levitt (1990).....44

Figura 2.6 – O diagrama de entrada e saída para "desenvolver o produto".
Adaptado de Juran (1995).....50

Figura 2.7 – Funil de decisões, mostrando o processo convergente da tomada de decisões,
com a redução progressiva dos riscos.
Adaptado de Baxter (1995).....55

Figura 2.8 – Ciclo de vida do produto.
Adaptado de Kotler & Armstrong (2000).....57

Figura 3.1 – Duas abordagens para o desenvolvimento do produto.
Fonte: Elaborado pelo autor.....63

Figura 3.2 – Matriz das Perspectivas para o Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos.
Fonte: Elaborado pelo Autor.....70

Figura 4.1 – Modelo para o Desenvolvimento de Novos Produtos.
Fonte: Elaborado pelo Autor.....79

LISTA DE TABELAS

Tabela I.1 – Percentagens das vendas totais e lucros gerados por novos produtos em empresa.
Fonte: Adaptado de Baxter (1995).....03

Tabela II.2 – Tipos de inovação.
Fonte: Adaptado de Freeman (1982).....17

Tabela II.3 – Distribuição da força de trabalho.
Fonte: Adaptado de Lovelock (2001).....20

Tabela II.4 – Os dois impactos na qualidade do projeto devido às alterações no projeto.
Fonte: Adaptado de Paladini (1995).....26

Tabela II.5 – Fatores de sucesso e de insucesso no lançamento de novos produtos.
Fonte: Adaptado de Urban & Hauser (2005).....51

Tabela VI.6 – Resultados das empresas em comparação ao modelo de desenvolvimento de novos produtos sugerido pelo estudo.
Fonte: Elaborado pelo Autor (2006).....109

LISTA DE SIGLAS

CVP – Ciclo de Vida do Produto

DNP – Desenvolvimento de Novos Produtos

OECD – *Organisation for Economic Co-operation and Development*

PIB – Produto Interno Bruto

PNB – Produto Nacional Bruto

P & D – Pesquisa & Desenvolvimento

QFD – Q*uality Function Deployment*

RH – Recursos Humanos

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO

A globalização e a crescente competitividade internacional têm influenciado o processo de desenvolvimento de novos produtos (Moreira, 2005). De acordo com Griffin (1997), enquanto que 49% do crescimento das empresas bem-sucedidas era devido ao adequado lançamento de novos produtos, estes eram apenas responsáveis por 24% do crescimento das vendas menos sucedidas, ou seja, os novos produtos eram responsáveis por uma pequena parte dos insucessos das empresas e contribui em grande escala para o crescimento das empresas. Estes resultados deram crédito às teses de Urban & Hauser (1993), que defendiam que a importância do desempenho empresarial era devida ao contínuo processo de desenvolvimento do produto e à adequada gestão das suas características.

O setor de desenvolvimento de novos produtos passou a ter, nos últimos tempos, uma importância fundamental nas empresas, situando-se na interface entre a empresa e o mercado.

A fase de desenvolvimento fornece vantagens competitivas para a empresa desde que essa tarefa seja executada de modo organizado e regular, o que requer, além de competência técnica, um sistema de desenvolvimento extremamente eficaz. Desta forma, as empresas em todos os segmentos de mercado estão buscando inovações de seus sistemas de desenvolvimento de novos produtos, utilizando novos conceitos, métodos e tecnologias, ou melhorando os existentes, com o objetivo de conquistar vantagens em um mercado altamente competitivo (Antunes & Caldeira, 2003).

Os clientes estão cada vez mais exigentes em relação à qualidade dos produtos e também à adequação dos produtos às suas necessidades. Para Mizuno (1993), ao desenvolver novos produtos, é importante introduzir no mercado, de uma maneira oportuna, produtos com alto valor agregado que respondam as necessidades dos clientes. Por isso, as características desejadas pelos clientes devem ser bem integradas durante o estágio de planejamento de novos produtos. Na etapa de planejamento, é também importante considerar os usuários e o ambiente em que eles usam o produto, a fim de minimizar impactos negativos. Porém, de acordo com Popcorn (1993), as empresas ainda estão operando seguindo suas necessidades e não as necessidades dos clientes.

De acordo com Popcorn (1993), algumas indústrias mantêm firmemente a crença na conveniência do fornecedor e não do consumidor. Pode-se questionar a altura dos armários e fogões de cozinha, que têm todos a mesma altura, uma vez que as pessoas que cozinham têm tamanhos diferentes. Também se pode observar que, com exceção das linhas especiais, os

acabamentos de fogões e geladeiras podem ser mais personalizáveis. Existem ainda poucos produtos para canhotos (Popcorn, 1993). A partir de questionamentos como estes, é que se percebe a importância de analisar como a empresa pode adequar sua capacidade de produção com as necessidades dos clientes, ou seja, as habilidades e restrições de cada cliente.

Este estudo de pesquisa considera a importância também de se entender melhor a definição de inovação, uma vez que para o desenvolvimento do produto a inovação tem um papel vital para o seu sucesso. Para Baxter (1995), a inovação é um ingrediente vital para o sucesso dos negócios. A economia de livre mercado depende de empresas competindo entre si, para superar marcas estabelecidas por outras empresas. As empresas precisam introduzir continuamente novos produtos ou fazer melhorias nos produtos existentes, para impedir que empresas mais agressivas tomem parte do seu mercado ou substituam os seus concorrentes.

1.1 Justificativa

De acordo com Aaby & Discenza (1993), duas importantes tendências estão direcionando as empresas, a primeira é a criação de novas tecnologias e a segunda tendência é de que a atenção do cliente seja o diferencial para as empresas. Existe uma crescente evidência mostrando que as organizações que se tornam mais orientadas para o mercado tenderão ser mais lucrativas do que as menos orientadas para o mercado (Naver & Slater, 1990). Este resultado irá convencer as empresas a criarem funções que cruzem as culturas, no qual, os clientes estão inseridos e que representam valor para os mesmos, como um critério chave para estabelecer os objetivos e estratégias de desenvolvimento dos negócios. Conseqüentemente, o valor superior para o cliente, é o conceito de orientação de mercado, o conteúdo tecnológico, e o tempo do mercado. Este fenômeno fornece uma orientação para os administradores e se torna uma fonte de vantagens competitivas para as empresas que são capazes de implementar em sua forma de gestão (Aaby & Discenza, 1993). Dessa forma, segundo Bennet & Cooper (1981), a orientação do mercado pode colocar a tecnologia como segundo plano. Ou seja, a tecnologia será desenvolvida após as especificações advindas do mercado.

Partindo da hipótese de que algumas empresas desenvolvem seus produtos, dando mais ênfase a uma abordagem do que a outra abordagem, isso em relação às abordagens propostas pelo estudo, que são: a abordagem a partir do cliente e abordagem a partir da empresa, verificou-se a importância de se analisar as duas abordagens ao mesmo tempo, com o intuito de identificar, qual nível de relacionamento entre as duas abordagens, deve ser o mais indicado para as empresas. As instituições precisam saber considerar as necessidades dos

clientes no desenvolvimento de seus produtos, porém levando em consideração também sua real capacidade de produção. Estas duas abordagens são relacionadas com o intuito de verificar qual o nível de relacionamento deve ser o mais adequado para as instituições, uma vez que, o lançamento bem-sucedido de produtos pelas empresas não deve ser fruto do acaso, e sim o resultado de um intenso e rigoroso planejamento que leva em conta os recursos disponíveis de produção e as necessidades identificadas de seus clientes.

Um fabricante, que não seja capaz de inovar ou se adaptar com rapidez suficiente nesse novo mundo de negócios, pode ficar seriamente comprometido. As estatísticas sobre sucesso dos negócios mostram uma clara participação crescente dos novos produtos (Baxter, 1995). Conforme os dados apresentados na tabela I.1 a seguir.

Tabela I 1 - Percentagens das vendas totais e lucros gerados por novos produtos em empresas.

Novos Produtos		
Ano	% das vendas totais	% dos lucros
1976-1980	33	22
1981-1986	40	33
1985-1990	42	-
Projeção 1995	52	46

Fonte: Adaptado de Baxter (1995).

A partir de dados como os vistos na tabela acima é possível perceber a importância de se considerar o estudo de técnicas para o desenvolvimento de novos produtos.

Este estudo procura relacionar principalmente os conceitos de inovação e qualidade a fim de propor duas abordagens para o desenvolvimento de novos produtos, que são: a abordagem a partir do cliente e a abordagem a partir da empresa.

1.2 Objetivos

A seguir serão apresentados os objetivos que nortearam este trabalho de pesquisa. O objetivo geral deste trabalho é propor um modelo para o desenvolvimento de novos produtos, com base na melhor perspectiva a ser utilizada pelas empresas.

Para isto, os seguintes objetivos específicos foram desenvolvidos:

- Compreender as relações dos diferentes níveis de relacionamentos da abordagem a partir do cliente e da abordagem a partir da empresa para o desenvolvimento de produtos;

- Identificar as perspectivas para o processo de desenvolvimento de novos produtos, a partir da análise do relacionamento da abordagem a partir do cliente e da abordagem a partir da empresa;
- Fazer estudos de caso com intuito de comparar os processos de desenvolvimento de novos produtos com o modelo proposto.

1.3 Metodologia

O estudo será desenvolvido através de uma pesquisa exploratória, que segundo Malhotra (2001), é o tipo de pesquisa usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão, identificar direcionamento de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem. As informações necessárias são definidas apenas ao acaso neste estágio e o processo de pesquisa adotado é flexível e não estruturado. Dadas essas características do processo de pesquisa, as constatações da pesquisa exploratória devem ser consideradas experimentais ou como dados para pesquisas posteriores (Malhotra, 2001).

De acordo com o Rudio (2004), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com o intuito de torná-lo mais explícito, freqüentemente para formular um problema mais preciso de pesquisa. Objetiva assim, o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.

Segundo Neves (1996), a ausência de exploração de um determinado tema na literatura disponível, o caráter descritivo que se pretende analisar um tema ou a intenção de compreender determinado fenômeno em sua totalidade e complexidade, são fatores que justificam o emprego de métodos qualitativos.

Segundo Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa pode proporcionar melhor visão e compreensão do contexto do problema, e para Staw (1977), a pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa. De acordo com Chizzotti (1998), a pesquisa qualitativa é uma designação que engloba correntes de pesquisa que se fundamentam em pressupostos diferentes daqueles adotados no modelo experimental. Este tipo de pesquisa, objetiva, em geral, provocar o esclarecimento de uma situação para tomada de consciência pelos próprios pesquisados dos seus problemas, e das condições que os geram, a fim de elaborar os meios e estratégias de resolvê-los. Uma característica da pesquisa qualitativa é a forma como apreende e legitima os conhecimentos, partindo do fundamento "de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto" (Chizzotti, 1998, p. 79).

Para Mayring (2002), a pesquisa qualitativa está baseada em cinco princípios de procedimentos qualitativos, que são: a exigência de uma maior *relação com o sujeito* da pesquisa, a ênfase na *descrição* e na *interpretação* dos sujeitos da pesquisa, a demanda de tratar os sujeitos também no seu ambiente natural, no seu *dia-a-dia* (ao invés de no laboratório) e, finalmente, a consideração da generalidade dos resultados como um *processo de generalização*. Estes princípios constituem a estrutura básica do pensamento qualitativo.

De acordo com Lakatos e Marconi (2001), a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, falado ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferência seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, seja publicadas ou gravadas.

Para Lakatos e Marconi (2001), a bibliografia pertinente oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente e tem por objetivo permitir ao cientista o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações. Dessa forma, a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

Inicialmente, neste estudo, foi feita uma revisão da literatura especializada como embasamento das perspectivas que o estudo pretende sugerir. Com isso, o referencial teórico foi elaborado a partir de análises de livros com os conceitos sobre os assuntos abordados neste estudo como, qualidade, inovação, serviços e desenvolvimento do produto. Também foi feito um levantamento com os conceitos mais novos, ou seja, os assuntos discutidos mais recentemente em artigos encontrados em periódicos e ou em congressos especializados.

Ao se definir as duas abordagens para o desenvolvimento do produto, pensou-se na forma de relacioná-las, com o intuito de encontrar um nível de relacionamento que atendesse as necessidades dos clientes e ao mesmo tempo atendesse as condições de produção de cada empresa. Então, elaborou-se uma matriz, com quatro perspectivas, onde cada perspectiva ilustrará esses diferentes níveis de relacionamento.

Este estudo utilizou o método da indução para poder direcionar a análise do estudo de caso. A indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares,

suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Portanto, o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam (Lakatos & Marconi, 2002).

Para Lakatos & Marconi (2002), uma característica que não pode deixar de ser assinalada é que o argumento indutivo, da mesma forma que o dedutivo, é baseado em premissas. Mas, se nos dedutivos, premissas verdadeiras levam inevitavelmente à conclusão verdadeira, nos indutivos, conduzem apenas a conclusões prováveis ou ainda de acordo com Lakatos & Marconi (2002), pode-se afirmar que as premissas de um argumento indutivo correto sustentam ou atribuem certa verdade à sua conclusão. Assim, quando as premissas são verdadeiras, o melhor que se pode dizer é que a sua conclusão é, provavelmente, verdadeira.

Devem-se considerar três elementos fundamentais para toda indução, isto é, a indução realiza-se em três etapas (Lakatos & Marconi, 2002):

a) Observação dos fenômenos – nessa etapa observa-se os fatos ou fenômenos e procura-se analisá-los, com a finalidade de descobrir as causas de sua manifestação;
b) Descoberta da relação entre eles – na segunda etapa procura-se por intermédio da comparação, aproximar os fatos ou fenômenos, com a finalidade de descobrir a relação constante existente entre eles;
c) Generalização da relação – nessa última etapa generaliza-se à relação encontrada na relação anterior, entre os fenômenos e fatos semelhantes, muitos dos quais ainda não foram observados (e muitos inclusive inobserváveis).

Portanto, como primeiro passo, observam-se atentamente certos fatos ou fenômenos. Passa-se, a seguir, à classificação, isto é, agrupamento dos fatos ou fenômenos da mesma espécie, segundo a relação constante que se nota entre eles. Finalmente, chega-se a uma classificação, fruto da generalização da relação observada (Lakatos & Marconi, 2002).

Foi elaborado um questionário, que se encontra no apêndice deste trabalho, com o intuito de coletar informações das empresas e com isso poder analisar o processo produtivo de cada empresa. Lakatos & Marconi (2002) definem questionário como um instrumento de coleta de dados composto de uma série ordenada de questões.

De acordo com Lakatos & Marconi (2001), as perguntas de um questionário podem ser classificadas em três categorias: abertas, fechadas e de múltipla escolha. As perguntas abertas são aquelas que permitem ao informante emitir opiniões de forma livre, usando suas próprias palavras. Têm a vantagem de permitir investigações mais longas, entretanto dificultam a

análise e interpretação dos dados. As perguntas fechadas ou dicotômicas são aquelas onde o informante só tem duas opções de resposta excludentes. Essas perguntas são as mais objetivas e facilitam o trabalho do investigador, mas restringem bastante a liberdade das respostas. Já as perguntas múltipla escolha são perguntas fechadas, mas que permitem uma série de respostas possíveis. Esta técnica, além de ser facilmente tabulável, proporciona uma investigação múltipla escolha, com respostas abertas, possibilitando maiores informações sem prejudicar a tabulação.

Nesta pesquisa, o questionário foi elaborado baseando-se nas perguntas abertas, permitindo dessa forma ao pesquisador fazer uma análise mais aprofundada, apesar da dificuldade de tabulação e interpretação dos dados. O questionário com perguntas abertas têm o intuito de permitir que os entrevistados possam fazer comentários que enriqueçam a pesquisa, como forma de esclarecimento e enriquecimento do processo de desenvolvimento do serviço.

As perguntas do questionário contemplam o assunto de desenvolvimento do produto/serviço, tentando descobrir de forma indireta o processo de desenvolvimento do serviço das empresas de estudo. Ao final da aplicação do questionário, o autor irá fazer a análise das informações tentando identificar o passo-a-passo para o desenvolvimento do produto/serviço de cada empresa analisada e com isso, poder comparar o processo de cada empresa com o modelo proposto pelo estudo.

Foi feito um pré-teste com o questionário a fim de identificar possíveis erros na compreensão do mesmo. O pré-teste foi feito em uma empresa que não era uma das empresas que foram escolhidas para serem objeto de estudo.

A entrevista foi o método utilizado para conseguir coletar as informações necessárias para comparar os processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços das empresas. Na visão de Martins (1994), a entrevista e o questionário são os instrumentos mais utilizados para coleta de dados nos estudos exploratórios e descritivos. Rudio (2004) também destaca o questionário e a entrevista como instrumentos freqüentemente empregados nas ciências comportamentais sendo seguido por Gil (1994), que também considera essas ferramentas como as mais utilizadas nos levantamentos.

Para Lakatos & Marconi (2002), entrevista pode ser entendida como o encontro entre duas pessoas com o objetivo de coletar informações sobre determinado assunto, de uma forma metódica. A maioria dos autores classifica as entrevistas em função de seu nível de estruturação, em dois grandes grupos: as entrevistas estruturadas e as não-estruturadas. A entrevista estruturada pressupõe perguntas previamente formuladas, numa ordem que deve ser

seguida para todos os entrevistados, enquanto que na entrevista não-estruturada ou aberta, o pesquisador aborda livremente o tema proposto, sem que haja uma lista de questões pré-fixadas. Entre esses dois tipos de entrevistas se encontra a entrevista semi-estruturada que se caracteriza pela existência de certo grau de estruturação, já que ela se guia por pautas ou roteiros, contendo os pontos que o entrevistador vai explorando ao longo da pesquisa, sem a mesma rigidez de uma pesquisa estruturada (Minayo, 2003).

A forma que foi utilizada por este estudo foi uma entrevista estruturada, na qual se baseou em um questionário de 16 perguntas abertas, onde cada pergunta procurava identificar o processo de desenvolvimento do produto/serviço de cada empresa analisada.

Depois de decidido os métodos de coletar e analisar os dados pensou-se nas empresas que iriam compor o estudo de caso. O estudo de caso, que de acordo com Yin (1981), é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Difere, pois, dos delineamentos experimentais no sentido de que estes deliberadamente separam o fenômeno em estudo de seu contexto. Igualmente, estudos de caso diferem do método histórico, por se referirem ao presente e não ao passado.

De acordo com Mayring (2002), o estudo de caso quer manter a possibilidade de recorrer à totalidade e complexidade do caso durante todo o processo analítico, para, assim, chegar a resultados mais exatos e mais profundos.

Muitos confundem estudo de caso com método qualitativo (Roesch, 1999). Mas Yin (1981), discorda desta posição, esclarecendo que o estudo de caso tanto pode trabalhar com evidência quantitativa ou qualitativa. Além disso, continua o mesmo autor, o estudo de caso não requer necessariamente um modo único de coleta de dados. Porém Roesch (1999), acredita que é apropriado classificar o estudo de caso como uma abordagem qualitativa, justamente porque com freqüência os estudos de caso iniciam com um esquema conceitual fraco.

As empresas selecionadas para compor o estudo de caso foram três empresas, uma de serviço, uma de bem tangível e uma empresa híbrida que oferece um produto acompanhado de um serviço, com o intuito de analisar comparativamente o processo de diferentes tipos de empresas com o modelo proposto, apesar de que, o foco principal do estudo são as empresas de serviços. As empresas foram escolhidas pelo método da conveniência do pesquisador que é um método defendido por Malhotra (2001), então todas as empresas pesquisadas são situadas na região nordeste, mais especificamente nos limites dos estados da Bahia, Pernambuco e Alagoas.

1.4 Estrutura do Trabalho

Esta dissertação é composta de 6 capítulos. No Capítulo 2 estão os conceitos que direcionaram este estudo como, qualidade, inovação, serviço, satisfação do consumidor, cinco forças competitivas de Porter e Desenvolvimento do Produto, entre outros.

O terceiro capítulo contempla as duas abordagens para o desenvolvimento do produto, sugeridas pelo estudo. As duas abordagens são: a abordagem a partir do cliente e a abordagem a partir da empresa, na qual são relacionadas em uma matriz para que seja possível visualizar os diferentes níveis de relacionamento das duas abordagens, que este relacionamento resulta em quatro perspectiva.

No quarto capitulo o estudo sugere um modelo para o desenvolvimento do produto, onde apresenta os diferentes estágios para que o produto seja elaborado.

No quinto capítulo está o estudo de caso que foi feito para identificar como as empresas de serviços, as empresas de bens tangíveis e as empresas híbridas desenvolvem seus produtos/serviços. A partir dos dados coletados foi possível observar em que nível da matriz estas empresas se enquadram e também comparar a forma que elas desenvolvem seus produtos/serviços com o modelo proposto.

No sexto capítulo estão às análises e conclusões do estudo onde também contempla as limitações e recomendações para novas pesquisas.

CAPÍTULO 2

REFERENCIAL TEÓRICO

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Serão apresentados adiante alguns conceitos gerais sobre os assuntos que serão relacionados neste estudo, como Inovação, Qualidade, Serviços, Satisfação do Cliente, Forças Competitivas de Porter e Desenvolvimento de Produto.

2.1 Inovação

Ao falar sobre inovação é importante procurar entender o que influencia esse processo. Para Sicsú (2000), o entendimento dos conceitos de desenvolvimento e sua contextualização espacial são condições básicas para a definição do papel dos diferentes agentes nesse processo.

De acordo com Sicsú (2000), dois vetores são básicos no processo de inovação: os fatores endógenos como a história, a cultura (inclusive empresarial), as tradições e os costumes que caracterizam o meio local; e os fatores exógenos que definem políticas sejam na área de: educação, desenvolvimento, formação de recursos humanos, que interferem no ambiente, e que ajudam a transformá-lo. O que se pode entender com essa afirmação é, ao elaborar o projeto de um novo produto, os fatores endógenos e exógenos devem ser considerados, para que a inovação seja em cima de dados que estão relacionados ao consumidor final, como por exemplo, a cultura da área onde se pretende lançar um novo produto.

De acordo com Pitta *et al.* (1996), as organizações dão atenção particular ao papel importante da inovação pelo desenvolvimento do produto bem-sucedido. Claramente a inovação pode ser o núcleo da vantagem do competidor para algumas firmas e pode ser o veículo para derrubar a posição dos mercados rivais.

Desde que a inovação é reconhecida como importante no projeto de produto bem-sucedido, algumas pesquisas têm examinado os determinantes da inovação de produto. Muito dos trabalhos são direcionados para as características individuais da criatividade e da inovação no geral. Existem trabalhos desenvolvidos por Thamhain (1990), que focaliza o relacionamento direto das características das equipes inovativas, aplicáveis a introdução de novos produtos bem-sucedidos.

De acordo com Baxter (1995), o segredo de uma inovação bem sucedida é a administração do risco. Ao lançar novo produto no mercado, devem-se estabelecer metas, verificar se satisfaz aos objetivos propostos, se é bem aceito pelos consumidores, e se o projeto pode ser fabricado a um custo acessível ao consumidor, considerando a vida útil do

produto no mercado. Os métodos de inovação devem considerar todos esses fatores e minimizar os riscos de fracasso do novo produto. O produto deve ser eliminado, tão logo se comprove que não atingirá as metas estabelecidas. A inovação deve ser acompanhada severamente em todas as etapas, de modo que o desenvolvimento de produtos considerados insatisfatórios seja interrompido o mais rápido possível, para não acumular perdas.

O processo de inovação e a construção de encadeamentos dinâmicos de cooperação entre as empresas constituem-se em respostas das grandes corporações às incertezas associadas às condições econômicas e aos riscos associados às novas trajetórias tecnológicas relacionadas ao processo produtivo de reestruturação industrial em desenvolvimento (Cerqueira, 2002).

Nesse sentido, os padrões de comportamento das empresas vêm alterando-se, gradativamente. Com vistas a aumentar seus lucros utilizam estratégias diversificadas de formação de preços; decisão de produção e prestação de serviços; política de promoção de vendas; diferenciação dos produtos; meios de acompanhamento para adaptação do preço e do produto; investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D); entre outras ações que as empresas implementam frente ao mercado (Cerqueira, 2002). Os investimentos em inovação tecnológica fazem parte desse contexto, cujas ações empresariais têm como objetivo o aumento de produtividade, eficiência e qualidade de seus produtos e serviços, de modo a torná-los mais competitivos no mercado global. Nesta mesma direção, Shumpeter (1982) destaca a função das organizações empresariais e de estruturas de mercado no processo de endogenização das inovações tecnológicas.

Existe uma tipologia de inovação defendida por Gasse & Carrier (1992), para melhor ilustrar as diferentes formas de inovação que se pode encontrar nas empresas. De acordo com este autor, pode-se pensar sobre quatro grandes e importantes categorias de inovação: a inovação de domínio tecnológico, a de domínio organizacional, a comercial e a institucional.

1. Inovação de Domínio Tecnológico

Nesta categoria estão relacionadas as mudanças relativas aos aspectos técnicos de produtos ou serviços, como também os processos e métodos de produção ou de prestação de serviços utilizados pelas empresas. Como exemplo, tem-se a utilização de uma nova matéria prima, adoção de novos processos de fabricação, o desenvolvimento de novos formatos para o produto, a utilização de novos ingredientes ou novos tipos de energia, permitindo produzir o mesmo produto a partir de diferentes recursos.

2. Inovação de Domínio Comercial

Esta categoria agrupa o conjunto de mudanças que tem o intuito de um melhoramento profundo das formas de comercialização em vigor na empresa. O desenvolvimento de novos produtos pode até ser considerado como parte predominante deste tipo de inovação. Ele permite, entre outras coisas, que a empresa satisfaça melhor seu mercado ou consiga atingir novos. Esse tipo de inovação engloba o desenvolvimento de um novo modo de distribuição de um dado produto, novas apresentações de produtos conhecidos para facilitar o acesso ao consumidor, uma nova aplicação de um produto já existente, visando a melhorar a venda de outro, o desenvolvimento de um novo sistema comercial, expansão da oferta de produtos e serviços de forma a aumentar o número de clientes, entre outros.

3. Inovação de Domínio Organizacional

Pode-se incluir nesta forma de inovação todas as mudanças que venham a modificar a estrutura de organização da empresa, assim como os procedimentos nessa modalidade de desenvolvimento. Este tipo de inovação afeta, geralmente de forma direta ou indireta, a própria estrutura interna da empresa. Pode-se agir na ocorrência de inovações relativas à formação do pessoal, às modificações de políticas nos procedimentos do dia-a-dia ou ainda uma mudança maior que tenha efeito sobre a estratégia global de uma empresa. Abertura de capital, a instalação de um novo departamento de pesquisa e desenvolvimento em uma empresa, novas estruturas de prevenção, as formas de departamentalização e adaptação aos objetivos da empresa e a instauração de máquinas de serviço ou guichês automáticos para certas instituições, são algumas das aplicações concretas possíveis do conceito de inovação de domínio organizacional.

4. Inovação de Domínio Institucional

É a instauração de novos sistemas e de novas normas que vigoram nas empresas. Haverá algo mais específico integrando este tipo de inovação à categoria anterior, em um contexto onde se estará especialmente preocupado com o setor de pequenas e médias empresas. Nesta categoria de inovação cita-se, a título de exemplo, a instauração de sistemas de participação do pessoal para o benefício da empresa na participação de uma quantidade crescente das empresas, em termos de engajamento social e econômico no seu ambiente.

Segundo as indicações de Dacorso & Yu (2000), as economias latino-americanas, em particular, estão sendo submetidas a pressões crescentes para desregular os seus mercados, acabando as tarifas alfandegárias e unificando o mercado financeiro, surgindo uma nova fase

do desenvolvimento capitalista. Nesse ambiente de intensa competição, a eficiência e produtividade adquirem importância decisiva e deixam de ser um diferencial competitivo, para se tornarem condições necessárias para a sobrevivência das empresas. Assim, as empresas sobreviventes passam a competir em um novo patamar de eficácia, com novos fatores de diferenciação competitiva. A capacidade de inovar, segundo alguns pesquisadores, é o grande diferencial que emerge da organização industrial desta década (Dacorso & YU, 2000).

2.1.1 Inovação no Setor de Serviços

A partir da década de 1990 os *surveys* de inovação incorporaram as pesquisas de inovação em serviços, acompanhando o ciclo evolutivo das transformações econômicas, tecnológicas e sociais e alterando ao longo do tempo os seus conceitos, as técnicas e instrumentos de captação destes fenômenos, mas seguindo as recomendações de preservação da comparação internacional destas informações (Cerqueira, 2002). Nesse aspecto, os manuais metodológicos foram as principais referências para a harmonização destas pesquisas.

A corrente neoshumpeteriana desenvolveu importantes contribuições com relação à inovação do ponto de vista contemporâneo. O argumento defendido é de que as inovações ocorrem em parte no âmbito das grandes empresas industriais e seriam produzidas a partir da atividade de P&D. Esta corrente enfatiza a importância da inovação incremental como fonte de aumentos de produtividade e base para aquisição de vantagens competitivas (Nelson & Winter, 1977).

No *survey* de inovação ocorrido na Itália, no período de 1993 a 1995, Evangelista & Savona (1999) desenvolveram uma teoria particular, aplicando uma análise fatorial nos dados. Nesta pesquisa foram distintas quatro categorias de serviços: a primeira consiste em serviços de P&D, engenharia e informática. Esta categoria possui alta taxa de inovação e interagem com fornecedores de indústrias de manufatura. A segunda categoria consiste em usuários de tecnologia, e incluem setores de transporte marítimos e terrestres, jurídicos, comerciais serviços varejistas, incluindo negócios como serviços de limpeza e segurança. Esta categoria não foi considerada inovadora, no entanto interagem com seus fornecedores. A terceira categoria de serviços é relacionada a bancos, serviços de reparação de veículos e hotéis.

Cerqueira (2002), da mesma forma que o segundo grupo, a terceira categoria não se apresentou muito inovativa, no entanto possuem uma tendência a relacionar-se com seus clientes e fornecedores. Na quarta e última categoria, foram incluídos serviços de consultoria-altamente inovativos, com forte interação com seus clientes e fornecedores. Os serviços

postais e de telecomunicações, ambos são intensivos em inovação e interação, entretanto há dificuldades em alocação em uma das categorias.

Alguns autores, como por exemplo, (Cerqueira, 2002) acreditam na mudança do padrão de demanda por serviços, principalmente em função das imposições geradas pela adoção de processos tecnologicamente avançados. De acordo com esta visão, a indústria continuará a ser um consumidor de serviços, atendendo às novas necessidades criadas pelo progresso técnico e, por outro lado, os serviços adquiridos pelas unidades domésticas terão grandes possibilidades de ser realizado de modo autônomo, devido ao processo de difusão das TI's nos serviços finais, neste contexto, será reduzido.

De acordo com a *Organisation for Economic Co-operation and Development* - OECD (2000), as inovações são classificadas em quatro possibilidades de ocorrências: produtos inovadores, processos inovadores, inovações organizacionais ou de mercado. Essas categorias possibilitam a identificação de inovações no processo de distribuição do produto, ou mudanças no processo de entrega. Geralmente as inovações organizacionais ocorrem paralelamente às inovações tecnológicas de produto ou processo, dificilmente ocorrem independentemente. Tradicionalmente essas medidas são captadas por registros de patentes, bem como *copyrights*. Na Itália os *surveys* de inovação revelam 31% de firmas inovadoras no setor de serviços, em detrimento de 33% de inovação no setor industrial. Cerca de 50% são empresas do segmento de publicidade, engenharia e computação e os demais são bancos, seguros (OECD, 2000).

2.1.2 Inovação Tecnológica

Considerando essas conceituações sobre inovação que foram vistas no tópico anterior, fica necessário discorrer também sobre o conceito de inovação tecnológica, que é um conceito que será muito explorado nesse estudo. Uma definição associada ao termo inovação tecnológica é apresentada por Rosenthal & Meira (1995), na qual afirmam que, tecnologia é muito mais que equipamentos, máquinas e computadores. E sim um conjunto de conhecimentos tanto diretamente práticos (relacionados com problemas e dispositivos concretos) quanto teórico (aplicáveis à prática, mesmo que ainda não tenham sido aplicados), *know-how*, métodos, procedimentos e experiência de sucesso e fracassos e também é claro, dispositivos e equipamentos físicos.

As inovações constituem, essencialmente, mudanças implementadas e adotadas pela empresa. Quando a empresa introduz um novo bem ou serviço, ou usa um novo método, seja em atividades de manufatura, seja de serviços ou gerencial, ou, ainda, utiliza outros tipos de

insumos, que são novos para tal empresa, está implantando uma mudança tecnológica (Kruglianskas, 1996).

Burgelman & Sayles (1987) definem a inovação como o desenvolvimento de um produto ou tecnologia que traga uma novidade radical. A inovação é a adoção de uma mudança por uma empresa ou organização; tal mudança está considerada no objetivo de aumentar a produtividade de forma geral, em resposta às novas exigências do mercado ou de ataque a novos mercados.

A importância da inovação tecnológica se tem feito sentir como motor de desenvolvimento e de exploração das oportunidades surgidas. A inovação tecnológica tem sido um desafio constante no processo de desenvolvimento de novos produtos (Abernathy & Utterback, 1975).

A inovação tecnológica faz mais do que possibilitar a criação de serviços novos ou melhores. Ela também pode facilitar a reestruturação de atividades como prestação de informações, tomada de pedidos e pagamento, aumentar a capacidade de uma empresa de manter padrões de serviços mais consistentes; permitir a criação de departamentos centralizados de atendimento ao consumidor possibilitar a substituição de pessoas por máquinas para tarefas repetitivas, e propiciar maior envolvimento dos clientes nas operações por meio da tecnologia do auto-atendimento (Lovelock, 2001).

Para Melo *et al.* (2003), a inovação tecnológica envolve necessariamente alguma mudança no conjunto dos conhecimentos tecnológicos utilizados pela empresa. Dessa forma, a inovação tecnológica, pode contribuir para melhorar um processo produtivo com a aplicação de uma nova tecnologia, ou seja, um novo conjunto de conhecimentos.

2.1.3 Tipos de Inovação

Verifica-se na literatura três tipos de inovação. Para Freeman (1982), esses tipos de inovação são as revolucionárias, as radicais e as incrementais, com diferentes tipos de efeitos competitivos. Estes três tipos de inovações serão apresentados na tabela II.2 adiante.

Exemplos de inovação revolucionária pode ser a nanotecnologia. Já as inovações radicais estão relacionadas ao lançamento de novos produtos e processos. De acordo com Prahalad & Hart (2002), o desafio de atender os dois terços mais pobres da população mundial demandará inovações radicais em tecnologia e modelos de negócios. A inovação incremental visa obter maior qualidade e produtividade, ou seja, para o desenvolvimento de novos produtos é preciso está sempre verificando e aperfeiçoando o processo de produção.

Tabela II.2 – Tipos de Inovação.

Inovações Revolucionárias	São intensivas em ciência, tendo amplo impacto sobre o sistema produtivo, podendo tornar obsoleta, total ou parcialmente, a base técnica existente.
Inovações Radicais	São aquelas que têm impacto sobre o mercado, podendo modificar radicalmente a dinâmica de competição.
Inovações Incrementais	São as que dizem respeito aos resultados dos esforços cotidianos para aperfeiçoar produtos e processos existentes.

Fonte: Adaptado de Freeman (1982).

Essas inovações podem contribuir diretamente no processo de desenvolvimento do produto, porém as empresas precisam estar familiarizadas com estas definições que podem ajudar a definir um foco de mercado, e dessa forma, o produto pode ser desenvolvido com grande diferencial competitivo.

Para Deschamps & Nayak (1996), existem muitas maneiras de inovar, considerando a cultura diferente de cada empresa e a filosofia de sua administração. As estratégias de inovação podem ser caracterizadas pela sua natureza. Em segundo lugar, as estratégias de inovação podem ser caracterizadas por processos. Estes mesmo autores defendem sobre dois tipos de inovações: as inovações incrementais de cima para baixo e as inovações incrementais de baixo para cima, que serão visas mais detalhadamente a seguir.

1) *Inovações incrementais de cima para baixo* – resultam geralmente de um processo formal montado e dirigido pela cúpula administrativa. Estas inovações ocorrem freqüentemente nas companhias que competem na base da extensão de linhas de produtos existentes e conceitos de novos produtos, tais como alimentos e bebidas, ferramentas ou pequenos eletrodomésticos. Nestas indústrias, o sucesso é muitas vezes uma função da freqüência, qualidade rapidez nos lançamentos.
2) *Inovações incrementais de baixo para cima* – podem surgir em qualquer nível da organização, como resultado de um processo empresarial encorajado pela administração. Um autêntico processo de inovação de baixo para cima é raro, simplesmente porque as condições administrativas apropriadas raramente existem. Os executivos podem impulsionar inovações das seguintes maneiras:
    - Promovendo um clima de encorajamento e recompensa para que as pessoas tomem a iniciativa e os riscos, tolerando fracassos inteligentes ou criativos.

- Implementando uma série de mecanismos administrativos para estimular a criatividade das pessoas, coletando e selecionando idéias, bem como patrocinando projetos.
- Criando checagens e compensações de alto nível para gerenciar projetos retidos com mecanismos que os integrem ao restante dos negócios.

As inovações incrementais podem contribuir fortemente para as empresas no processo de desenvolvimento de novos produtos, seja de cima para baixo ou de baixo para cima. O ideal é fazer com que os processos de inovação de cima para baixo e de baixo para cima existam dentro da mesma organização, pois tendem a se completar.

As inovações de cima para são o resultado de uma estratégia mais clara, baseada na urgência que a administração tem de inovar para vencer e crescer. Quando existe tal motivação, ela pode ser facilmente direcionada para a criação de um clima empresarial que, por sua vez, encoraja a inovação de baixo para cima (Deschamps & Nayak, 1996).

2.2 Serviços

Como este estudo visa dar uma contribuição ao desenvolvimento de produtos relacionados a serviços, verificou-se a importância de se conceituar um pouco mais essa definição de produto. De acordo com Kotler (1998, p. 412), "serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico". O serviço pode ser oferecido acompanhado por um bem tangível, que se caracteriza como uma forma híbrida de atender ao mercado.

De acordo com Grönroos (2003), o mundo ocidental vem experimentando uma economia pós-industrial baseada em serviços por mais de décadas. Mas a situação não é a mesma no mundo inteiro. Nos países industrializados, o valor criado pelo setor de serviços, expresso como porcentagem do PIB com base em preços atualizados, cresceu de 53% em 1960 para 66% em 1995. Na União Européia, o crescimento foi de 47% para 66%, e nos Estados Unidos, de 57% a 72%, e continua crescendo. Entretanto, no caso dos países desenvolvidos, o setor de serviços há muito tempo tem sido responsável por mais de 50% do produto interno bruto ou do nível total de emprego. Em vários países essa porcentagem está mais próxima de 100 do que de 50 por cento.

Os serviços constituem o grosso da economia de hoje, não só no Brasil, onde respondem por 56% do Produto Interno Bruto (PIB), mas também no mundo. Nos Estados Unidos e no Canadá, respondem, respectivamente por 72% e 67% do Produto Nacional Bruto

(PNB). O setor de serviços responde pela maior parte do crescimento dos empregos. A menos que a pessoa já esteja predestinada para trabalhar em uma determinada carreira ou para trabalhar em uma empresa familiar no setor industrial ou agrícola, é grande a probabilidade de que esta mesma pessoa passe a maior parte de sua vida ativa em empresas (ou órgãos públicos e organizações sem fins lucrativos) que criam e entregam serviços (Lovelock, 2001).

Schmenner (1999), a estimativa econômica para 2005 aumenta a fração de emprego em serviços em vários pontos percentuais. As áreas de serviços que demonstram um crescimento particularmente rápido são informática e processamento de dados, pesquisa e consultoria, assistência médica e serviços jurídicos. Entretanto, não há nenhuma categoria importante de serviços em que se calcule um declínio, em termos absolutos, como o esperado na agricultura, na mineração e no setor industrial.

O crescimento das oportunidades de emprego no setor de serviços vem sendo constante nas últimas décadas, mas há vários tipos de serviços cujo crescimento tem sido particularmente mais intenso: serviços empresariais e de manutenção (os serviços de apoio para o setor privado) e serviços profissionais, incluindo assistência médica (Schmenner, 1999).

De acordo com Lovelock (2001), a maioria das pessoas se surpreende ao descobrir que o domínio do setor de serviços não se limita às nações altamente desenvolvidas. Estatísticas do Banco Mundial, por exemplo, mostram que o setor de serviços responde por mais da metade do Produto Nacional Bruto (PNB) e emprega também mais da metade da mão-de-obra em muitas nações da América Latina e do Caribe, conforme os dados apresentado na tabela II.3 a seguir. Em muitos países, há uma enorme economia subterrânea que não é captada pelas estatísticas oficiais. No México, estima-se que até 40% das transações e do comércio sejam informais.

Uma parte significa da produção dos serviços é criada por meio de empregos sem registro em trabalhos domésticos, como os de faxineira, cozinheiro e jardineiro, ou em pequenas empresas baseadas na troca em dinheiro vivo, como restaurantes, lavanderias, hotéis e táxis.

Segundo Lovelock (2001), duas definições que contemplam a essência dos serviços são as seguintes: o serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção; e os serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e

lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no destinatário do serviço.

Tabela II.3 – Distribuição da Força de Trabalho.

País	Porcentagem dos Serviços no PNB	Agricultura	Industria	Serviços
Argentina	63	12	32	57
Brasil	52	22	23	53
Costa Rica	59	25	27	48
República Dominicana	62	24	18	58
Equador	50	31	18	51
El Salvador	66	11	29	60
Guatemala	55	50	18	32
Honduras	50	37	21	42
México	63	23	28	20
Paraná	72	27	15	67
Porto Rico	57	4	26	70
Trinidad-Tobago	55	10	33	57
Uruguai	64	15	26	60
Venezuela	53	11	28	61

Fonte: Adaptado de Lovelock (2001).

Da mesma forma que se pode pensar nas indústrias em termos de diferentes tipos de processos pode-se também pensar em operações de serviços em termos de processos distintos. É útil identificar esses diferentes processos em uma matriz que faça o contraste entre a intensidade de mão-de-obra do processo de um lado e o grau de interação e customização do serviço para o consumidor de outro. A matriz pode ser vista na Figura 2.1.

Nesta matriz, os serviços são classificados mediante duas dimensões que afetam significativamente o caráter do processo de atendimento. O eixo horizontal mede o grau de intensidade de trabalho, que é definido como a preparação entre o custo do trabalho e o custo do capital. Assim, serviços que exigem muito capital, como empresas aéreas e hospitais, aparecem no alto da tabela, por causa dos altos investimentos em instalações e equipamentos em relação aos custos de trabalho. Serviços de trabalho intenso, como escolas e assistência jurídica, figuram nas linhas de baixo, porque seus custos de trabalho são altos em relação às suas necessidades de capital (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2000).

Grau de Intensidade da Mão-de-Obra	**Grau de Interação e Customização**	
	Baixo	Alto
Baixo	*Fábrica de Serviços:* • Empresas aéreas • Transporte de cargas • Hotéis • Balneários, estações de recreação e lazer	*Lojas de Serviços:* • Hospitais • Oficinas de veículos • Outros serviços de manutenção
Alto	*Serviços de Massa:* • Varejistas • Vendas em atacado • Escolas • Aspectos varejistas de um banco comercial	*Serviços Profissionais:* • Médicos • Advogados • Contadores • Arquitetos

Figura 2.1 – A matriz de processos de serviço.

Fonte: adaptado de Schmenner (1999).

Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000), complementam que o eixo vertical mede o grau de interação do cliente e de customização, uma variável de marketing que descreve a capacidade do cliente de interferir pessoalmente na natureza do serviço que está sendo prestado. Uma pequena interação entre o consumidor e o prestador de serviços é necessária quando o serviço é padronizado ao invés de customizado. Por exemplo, uma refeição no McDonald's, produzida a partir da montagem de itens preparados, tem baixo grau de personalização e é servida com uma pequena interação entre o cliente e o prestador de serviço.

1. Fábrica de serviços; alguns processos de serviços têm intensidade de mão-de-mão relativamente baixa (e, portanto uma fração maior dos custos de serviços associada às instalações e seus equipamentos) e também um grau baixo de interação com o cliente e customização. Esses processos podem ser caracterizados como fábricas de serviços. Grande parte do setor de transporte, hotelaria, centros de lazer e recreação, por exemplo, constitui-se em fábricas de serviços, como também as operações internas de suporte de empresas de serviços financeiros e bancários.
2. Loja de serviços; na medida em que aumenta o grau de interação com (ou customização para) o consumidor, a fábrica de serviços dá lugar à loja de serviços, da mesma forma que a partir do momento em que a customização torna-se necessária em

uma empresa industrial, a operação de fluxo de linha dá lugar à operação de atendimento de pedidos (*job shop*). Hospitais e serviços de reparo de todos os tipos são excelentes exemplos de lojas de serviços.

3. Serviços de massa; os processos de serviços têm alto grau de intensidade de mão-de-obra, porém um grau bastante baixo de interação ou customização para o consumidor. Operações varejistas, serviços bancários de varejo, escolas e operações atacadistas são exemplos de serviços de massa.
4. Serviços profissionais; se o grau de interação aumenta ou a customização torna-se fundamental, o serviço de massa dá lugar ao serviço profissional como aquele prestado por médicos, advogados, consultores e arquitetos.

E de acordo com Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000), a qualidade em serviços depende da percepção do cliente e sugere cinco dimensões que os clientes utilizam-se para julgar a qualidade em serviços:

- Confiabilidade: é a capacidade de oferecer o serviço prometido com confiança e exatidão. Confiável seria o serviço entregue no prazo, sem alterações e sem falhas.
- Responsabilidade: é a disposição para ajudar os clientes e prestar o serviço prontamente. Deixar o cliente esperando, por exemplo, pode gerar uma percepção negativa ou ainda se ocorrer uma falha e esta for corrigida imediatamente, com presteza e sem ocasionar prejuízos para o cliente pode criar uma percepção positiva.
- Segurança: é o conhecimento e a cortesia dos funcionários e sua capacidade de transmitir confiança e confidencialidade. Estão inclusas nessa dimensão características como o interesse do funcionário em oferecer o melhor para o cliente.
- Empatia: é demonstrar interesse, atenção personalizada que a empresa dá a seus clientes. É tentar ao máximo ajudar o cliente na solução de seus problemas.
- Tangibilidade: é a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, das pessoas e dos materiais de comunicação. A condição do ambiente é a evidência tangível que merece ser tratada com bastante atenção para serem exibidos.

Deming e Juran foram os precursores do movimento da qualidade, eles misturaram poderosas técnicas analíticas com exortações por enfoque do tipo constâncias de propósitos. Os resultados dos movimentos foram incríveis. Contudo por mais fantástico que tenha sido, mesmo o movimento de qualidade não estava fornecendo o impulso que a maioria das organizações precisava para vencer a competição. Isso porque havia uma concentração na perfeição técnica (escola de Deming e Juran) e não nos clientes, suas exigências e

necessidades, os quais deveriam ser o verdadeiro e mais importante foco na qualidade (Araújo, 2001).

2.3 Qualidade

A definição de qualidade se faz necessária para um maior entendimento das perspectivas que serão propostas mais adiante. De acordo com Garvin (2002), qualidade está baseada em cinco principais abordagens, sendo elas: a transcendente, a baseada no produto, a baseada no usuário, a baseada na produção e a baseada no valor. Para Pirsig (1974), a transcendente fala que a qualidade não é idéia ou uma coisa concreta, mas uma terceira entidade independente das duas, embora não se possa definir qualidade, sabe-se o que ela é. A baseada no produto, definida por Abbott (1955), são as diferenças de qualidade que correspondem a diferenças de quantidade de algum ingrediente ou atributo desejado. Para a definição baseada na produção, Gilmore (1974), discorre que qualidade é o grau em que um produto específico está de acordo com um projeto ou especificação. Feigenbaum (1982), defende a qualidade baseada no valor afirmando que, qualidade quer dizer o melhor para certas condições do cliente. Essas condições são o verdadeiro uso e o preço de venda do produto.

Tendo em vista que o produto precisa atender as necessidades dos clientes, então percebesse a importância de considerar a opinião do cliente, no processo de desenvolvimento do produto. Essa é uma teoria defendida por Edwards (1968), na qual afirma que qualidade consiste na capacidade de satisfazer desejos, que é a definição de qualidade baseada no usuário também defendida por (Garvin, 2002).

Para Ballestero-Alvarez (2001), a humanidade vem conhecendo nestes últimos 50 anos mais transformações e mais avanços tecnológicos que em toda a sua história. Para este mesmo autor, com o conceito de qualidade está acontecendo o mesmo. No decorrer destas cinco últimas décadas, as empresas participaram de uma corrida desenfreada pelos mercados, e com isso, transformaram e ampliaram a visão de qualidade para poderem adaptar-se as exigências dos mercados.

Com a intenção de adaptarem-se as exigências dos mercados, as empresas tinham cinco grandes preocupações (Ballestero-Alvzrez, 2001):

1. Foco no padrão: a qualidade tinha a intenção de fazer com que o produto final seguisse o padrão estabelecido no projeto. Surgem as padronizações, as normas, que atendem aos interesses do produtor. A ênfase está no controle do produto.

2. Foco no uso: a qualidade tinha a intenção de satisfazer ao uso que o consumidor desejava fazer do produto. Surgem as pesquisas de mercado, de opinião, que mapeiam os interesses do consumidor. A ênfase está no controle do produto.
3. Foco no custo: a qualidade buscava associar a adequação do produto, conseguida nas fases anteriores, a custos cada vez mais baixos, que proporcionassem preços finais de venda mais competitivos. Surge à espionagem industrial, inverte-se a pirâmide hierárquica, centra-se a preocupação no controle do processo e não mais só ao final, no produto.
4. Foco no desejo: a qualidade tinha a intenção de descobrir os desejos do mercado consumidor, antes que eles fossem verbalizados e explicitados pelas pesquisas. Ocorre um deslocamento importante do centro de atenção das empresas; voltam-se para o consumidor, aproximam-se dele, convivem com ele, esperando assim conhecer seus anseios antes que os concorrentes.
5. Foco no investidor: a qualidade passa a ter uma visão do cliente muito mais abrangente e global. Investidores, acionistas, fornecedores, consumidores passam a ser visto como parceiros e auxiliares importantes na conquista dos mercados por meio do reconhecimento do valor do produto oferecido. Outro deslocamento importante ocorre: a qualidade passa a ser estratégica e é incorporada às questões de planejamento e de gestão empresarial.

Juran (1995), fala sobre duas definições para a qualidade, são elas: em relação às características do produto, a qualidade será mais alta, quando o produto tiver características melhores; e em relação à ausência de deficiências, a qualidade será melhor, quando as deficiências forem menores. Então ao se considerar estas duas definições, percebesse que o cliente é o centro da qualidade, é ele quem decide o grau de qualidade que o produto tem.

Crosby (1990), tornou-se famoso no mundo todo com sua teoria da qualidade de zero defeito. Para este mesmo autor, a qualidade só existe no momento em que tudo sair correto, sem nenhum defeito. Para chegar neste objetivo a empresa terá que investir na prevenção das falhas e todos os custos que estiverem envolvidos na prevenção das falhas valerão a pena, porque é muito mais dispendioso corrigir os defeitos do que prevenir para que eles não sejam encontrados.

Os problemas inerentes às tentativas de definir a qualidade de um produto, praticamente de qualquer produto, foram definidos por Deming (1990), a dificuldade de se definir a qualidade está na conversão das necessidades futuras do usuário em características mensuráveis, de forma que o produto possa ser projetado e modificado para dar satisfação por

um preço que o usuário pague. Isto não é fácil e, assim que alguém se sente relativamente bem-sucedido em sua tentativa, descobre que as necessidades do consumidor mudaram, que concorrentes entraram no mercado, que existem novos materiais com os quais trabalhar, alguns melhores do que os antigos, alguns mais baratos do que os antigos, alguns mais caros.

2.3.1 Qualidade de projeto e de conformação

De acordo com Paladini (1995), existe uma avaliação em nível macro que envolve a qualidade de projeto e de conformação. Estes dois conceitos são considerados importantes serem vistos por este estudo, uma vez que, para o desenvolvimento do produto, o projeto desenvolvido a partir do cliente e a adequação do projeto a capacidade de produção da empresa, será a base para a conceituação das duas abordagens de desenvolvimento do produto.

Porém, antes de discorrer sobre a qualidade de projeto em si, verifica-se a importância de se falar um pouco sobre projeto, ou melhor, do projeto conceitual do produto. Para Baxter (1995), o projeto conceitual tem o objetivo de produzir princípios de projeto para o novo produto. O projeto deve ser suficiente para satisfazer as exigências do consumidor e diferenciar o novo produto de outros existentes no mercado. Especificamente, o projeto conceitual deve mostrar como o novo produto será feito para atingir os benefícios básicos.

A partir da conceituação de projeto, será apresentada a definição para a qualidade do projeto proposta por Paladini (1995), entende-se por qualidade de projeto a análise que se faz do produto, em termos da qualidade, a partir da estruturação de seu projeto. Esta análise é feita sempre que se comparam as diversas formas de um mesmo produto ou produtos similares, nos quais as diferenças aparecem por alterações procedidas em seus respectivos projetos. Dessa forma, a qualidade do projeto, é analisada ao se comparar diferentes tipos de modelos de um mesmo produto ou de produtos semelhantes em relação à forma que este produto é usado.

Ao se desenvolver o projeto do produto, observa-se nesta fase que o produto já está recebendo a qualidade do projeto, antes mesmo do produto ter sua forma física, ou seja, a qualidade do projeto é agregada ao produto a *priori*. A qualidade do projeto pode sofrer algumas alterações ao chegar na fase da produção, então sofrerá modificações que terão reflexo direto na qualidade do projeto inicial. Para Paladini (1995), estas alterações podem ter dois impactos na qualidade do projeto, no qual será ilustrado na tabela II.4.

Tabela II.4 – Os dois impactos na qualidade do projeto devido às alterações no projeto.

Alterações de pequeno porte	Se as alterações provocam mudanças de pequeno porte e elas são toleráveis, o projeto poderia absorvê-las, porque se considera que estas alterações o cliente pode aceitar.
Alterações de grande porte	Se as mudanças forem significativas, existem duas possibilidades: - O projeto é modificado, isto é, o produto final será diferente do que havia sido concebido inicialmente. O consumidor final receberá outro produto, e não o que aquele que estava esperando. - O processo é adaptado. A empresa que não quiser deixar de vender, precisará alterar seu processo produtivo, o que pode implicar novos custos de produção.

Fonte: Adaptado de Paladini (1995).

A importância que a qualidade do projeto desempenha para a definição do nível da qualidade do produto final é grande, porque se refere à faixa de mercado em que o produto vai atuar. O padrão da qualidade do produto definirá que consumidor espera-se atingir, que nível de satisfação pretende-se oferecer, além de outros aspectos relevantes a considerar, como o preço do produto. Isto ocorre porque, em geral, melhor qualidade de projeto acarreta custos mais elevados de produção (Paladini, 1995).

O que se observa com isso é que as abordagens que serão analisadas mais adiante no estudo, tem uma grande relação entre elas, a abordagem a partir do cliente e a abordagem a partir da empresa vão estar relacionadas, como foi visto que melhor qualidade de projeto acarreta custos mais elevados de produção, ou seja, uma abordagem mais focada no cliente terá impacto no processo de produção de cada empresa.

A qualidade de conformação, que de acordo com Paladini (1995), é o esforço para o pleno atendimento às especificações de projeto. A qualidade de conformação pode ser definida como a medida de fidelidade com que o produto fabricado atende às especificações do projeto. Como esta fidelidade vai decorrer da natureza, freqüência e gravidade das alterações ocorridas ao longo do processo de fabricação, a qualidade de conformação é a qualidade resultante das variações do processo produtivo, ainda que elas não cheguem a serem completamente identificáveis.

É importante observar que, a qualidade de conformação significa produto mais uniforme e não determina, necessariamente, custo de produção mais elevado. Ao contrário, a qualidade de conformação tende a reduzir tais custos. Por isso são considerados importantes

os investimentos na análise da conformidade de um produto com seu projeto, além de provocar a satisfação do consumidor, esta análise reduz custos (Paladini, 1995).

2.3.2 Qualidade em Serviços

Para Las Casas (1997), o produto final de um serviço é sempre um sentimento. Os clientes ficam satisfeitos ou não conforme suas expectativas. Portanto, a qualidade do serviço é variável de acordo com o tipo de pessoa. Reforçando essa afirmação, Albrecht (1992), afirma que qualidade em serviços é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha pra satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém. Ou seja, serviços com qualidade são aqueles que tem a capacidade de proporcionar satisfação.

A qualidade em serviços tem mostrado resultados compensadores. Como afirma Las Casas (1997), uma pesquisa revelou que o crescimento médio anual das empresas voltadas ao cliente e que aplicam qualidade total é na ordem de 10%, enquanto outras empresas sem esta preocupação não apresentam crescimento. As empresas que têm orientação ao cliente tiveram 12% de crescimento nos lucros contra 1% dos clientes que não têm. Dessa forma, há evidências de que o esforço é compensatório.

Reter um cliente não é uma tarefa fácil para as empresas, mas segundo Whiteley (1992), um estudo feito pelo professor Jadish N. Sheth da Universidade da Califórnia estima ser cinco vezes mais caro repor um cliente do que tomar providências para evitar que ele mude para outra empresa.

Segundo Bateman & Hoffman (2001), um cliente insatisfeito não necessariamente muda para outra empresa, a relação entre satisfação e lealdade não é linear. A empresa tem de fazer tudo que está a seu alcance para criar barreiras contra o abandono do cliente em relação à empresa.

Qualidade de serviço é uma dimensão protetora de comportamento, criada a partir de experiências cumulativas de serviço. Altos níveis de qualidade de serviço, conforme são percebidas pelo consumidor, podem encorajá-los a desculpar um único encontro insatisfatório, por ser um momento isolado, que não é o normal da empresa, mantendo-os leais à empresa prestadora de serviços (Bateman & Hoffman, 2001).

Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000), discorrem sobre as questões mais importantes da incorporação da qualidade na prestação de serviços. Alguns aspectos da garantia da qualidade em uma organização de serviços podem ocorrer ao mesmo tempo, mas é útil buscar um caminho sistemático para o desenvolvimento. A escada da qualidade em serviços, apresentada na Figura 2.2 resume as etapas progressivas para o desenvolvimento da qualidade.

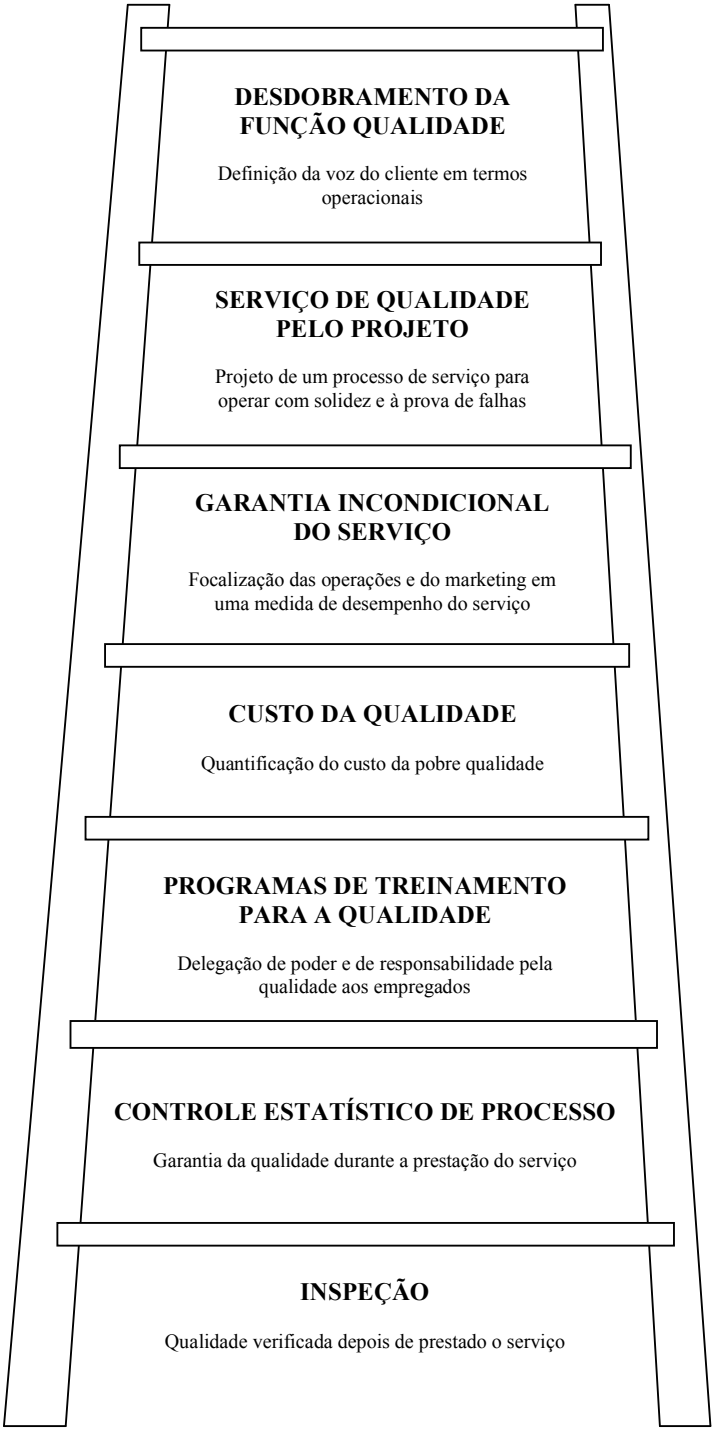

Figura 2.2 – A escada da qualidade em serviços

Fonte: Adaptado de Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000).

A inspeção é apresentada como o primeiro degrau, pois, geralmente, a inspeção é o primeiro esforço das organizações para identificar os problemas de qualidade (por exemplo, a verificação dos quartos de um hotel após a limpeza). O desdobramento da função qualidade está apresentado no degrau superior, pois a qualidade finalmente deve ser reconhecida como uma necessidade básica do cliente, que deveria ser incorporada no projeto (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2000).

2.3.3 A Qualidade Percebida de Serviço

Segundo Grönroos (2003), pensar sobre qualidade sem defini-la, sem esclarecer como é percebida por clientes e como pode ser melhorada e aprimorada, tem valor limitado. Na literatura sobre qualidade de serviço nota-se que a qualidade de um produto ou serviço em particular é qualquer coisa que o cliente perceba que ela seja. Dentro das empresas é preciso definir qualidade do mesmo modo que os clientes o fazem, caso contrário pode-se tomar providências erradas em programas de qualidade e investir mal o dinheiro e o tempo. Deve-se sempre lembrar que o que conta é a qualidade como percebida por clientes.

Serviços são processos experimentados mais ou menos subjetivamente, nos quais atividades de produção e consumo ocorrem ao mesmo tempo. Ocorrem interações, incluindo uma série de momentos da verdade entre o cliente e o fornecedor de serviço. O que acontece nessas interações, denominadas interações comprador-vendedor ou encontros de serviço, obviamente causará um impacto crítico sobre o serviço percebido (Grönroos, 2003).

Para Schmenner (1999), o serviço costuma ser menos definido que o produto industrial, o que geralmente torna mais difícil fazer a distinção entre os efeitos da demanda e da oferta. Em serviços, é muito fácil dizer que o desempenho está piorando por causa da falta de demanda, da concorrência intensa ou do marketing deficiente, quando de fato ele pode estar piorando porque as questões operacionais não estão sendo cuidadas como se deveriam. Essa situação costuma ser o oposto do que ocorre no setor industrial, no qual, se o produto não vende, a culpa é freqüentemente atribuída à incapacidade da fábrica de fazê-lo bem, rápido ou barato o bastante.

Muitas empresas pensam que têm boas operações de serviços só porque dedicaram algum tempo ao seu desenvolvimento, e não parece que esses serviços precisem de uma séria revisão ou de melhoria contínua. Se o *benchmarking* não é bem-feito, essa ilusão sobre a eficiência pode ser muito prejudicial à capacidade da empresa da manter sua inovação e enfrentar a ameaça da concorrência (Schmenner, 1999).

2.3.3.1 Dimensões da qualidade de serviços: *o que* e *como*

Para Grönroos (2003), a qualidade de um serviço, como percebida por clientes, tem duas dimensões: uma dimensão técnica ou de resultado e uma dimensão funcional ou relacionada a processo. Estas duas dimensões são ilustradas na figura 2.3.

A primeira dimensão, *o que*, é o que os clientes recebem em suas interações com uma empresa, isso é importante para eles e para sua avaliação da qualidade. É o que fica com o cliente ao final do processo de produção de serviço e de suas interações comprador-vendedor. Freqüentemente, mas, nem sempre, essa dimensão pode ser medida com relativa objetividade por clientes, devido à suas características como uma solução técnica para um problema (Grönroos, 2003).

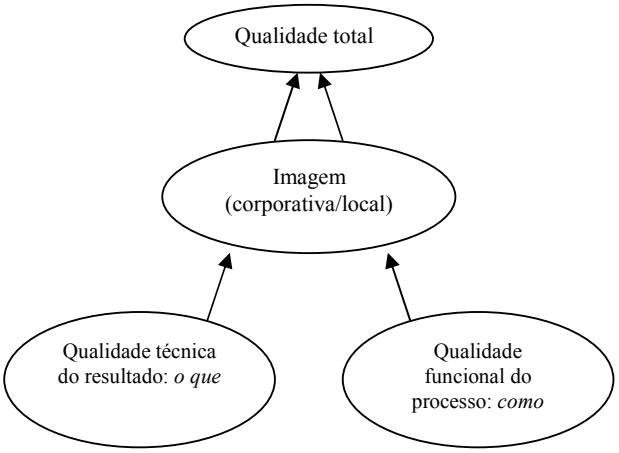

Figura 2.3– Duas Dimensões de qualidade de serviço.

Fonte: Adaptado de Grönroos (2003).

A segunda dimensão, *como*, estar relacionado pelo o modo como o cliente recebe o serviço e como ele experimenta o processo simultâneo de produção e consumo. Essa dimensão da qualidade está estreitamente relacionada com o modo como são tratados os momentos da verdade dos encontros de serviço em si e como o prestador de serviços funciona (Grönroos, 2003).

2.4 Satisfação do Cliente

Atualmente, há uma valorização maior do consumidor no processo de comercialização. Isto se deve, em parte à grande divulgação das técnicas de qualidade que se iniciam com o entendimento das expectativas dos consumidores. Também há uma maior valorização do consumidor devido à concorrência acirrada encontrada em certos mercados.

Além disso, com acesso ao consumo, os clientes estão tornando-se mais exigentes e procurando maior atenção por parte dos comerciantes. Apesar desta orientação ao consumidor ter sido iniciada pelas práticas mercadológicas, hoje em dia são vários os setores que reconhecem a importância dos consumidores em suas atividades, seja em produção, Recursos Humanos (RH), finanças, administração etc (Las Casas, 2004).

Porém, Las Casas (2004), complementa que o que se percebe é que o discurso pode ser intenso, mas a aplicação na prática não bem assim. Muitas empresas alegam que a dificuldade de implantação desta filosofia é que o elemento humano, o lado pessoal de qualquer técnica administrativa, esbarra em fatores culturais. Como exemplo, os brasileiros não têm o hábito de servir; a incapacidade dos prestadores de serviços deve-se à falta de educação e aos baixos salários.

A busca por ofertar qualidade nos serviços prestados e garantir a satisfação dos consumidores orientou, por muito tempo, estratégias de empresas no intuito de consolidar suas posições diante dos concorrentes ou de crescer sua participação no mercado. A idéia dominante era que bastava para as empresas conseguir níveis altos de satisfação para garantir que os clientes continuariam dando preferência a seus produtos e serviços ao longo do tempo. Apesar desta idéia ter predominado na visão de muitos administradores, alguns fatos se mostravam contrários a esta proposição. Pesquisas indicavam que índices entre 60% e 80% dos consumidores que mudavam de fornecedor consideravam-se totalmente ou muito satisfeitos (Machado, 2004).

O estudo da satisfação, na opinião de Oliver (1996), é visto sob quatro perspectivas. A primeira perspectiva considera a satisfação como sendo uma busca individual, um objetivo a ser atingido através do consumo de produtos e serviços. A segunda perspectiva apresenta o ponto de vista da empresa. Em uma sociedade capitalista, grande parte das empresas buscam o lucro e quase sempre sua rentabilidade é resultante da venda repetida de seus produtos ou serviços ao longo do tempo. Por conseguinte, se os clientes de uma dada empresa não ficarem satisfeitos e interromperem o consumo de seus produtos ou serviços, ou substituírem o fornecedor, possivelmente o seu lucro será afetado, mais cedo ou mais tarde. A terceira mostra o mercado como um todo, onde cada vez mais a satisfação, e também a insatisfação, dos consumidores vêm sendo examinadas no sentido de exercer influência na regulamentação das políticas regentes no mercado, tanto no setor público quanto no setor privado. Por último, a perspectiva da sociedade é a mais ampla e trata da satisfação do indivíduo não só como um agente de consumo de produtos e serviços, mas como um cidadão em relação à sua saúde física, mental e financeira.

Este mesmo autor considera que a mensuração da satisfação do consumidor através da análise do desempenho do produto ou serviço tem suas vantagens e desvantagens. Para uma organização que não realiza nenhum tipo de pesquisa nessa área, a análise de desempenho servirá, no mínimo, para beneficiá-la com descobertas a respeito do nível e das prováveis causas da satisfação (ou insatisfação) de seus clientes. Os atributos identificados durante essa análise possivelmente serão aqueles que devem receber maiores atenções. Por outro lado, a principal desvantagem reside no fato da análise de desempenho não explicar o porquê de determinado atributo ser um problema ou um benefício para o consumidor.

Segundo Rossi & Slongo (1997), as informações sobre os níveis de satisfação dos clientes constituem uma das maiores prioridades de gestão nas empresas comprometidas com qualidade de seus produtos e serviços e, por conseguinte, com os resultados alcançados junto a seus clientes.

Oliver (1993) estende o conceito de satisfação afirmando que o julgamento vai além da avaliação do serviço, utilizando o consumidor também elementos emocionais e cognitivos. A conotação afetiva da satisfação é pontual no momento pós-consumo. Com o distanciamento temporal, o momento da experiência vivida no passado permanece apenas como uma lembrança no aspecto cognitivo. Para que o sentimento de satisfação com presença de afetividade seja novamente vivenciado, uma nova experiência deve ocorrer.

Para Machado (2004), a avaliação da satisfação realizada pelo consumidor passa por diversos aspectos sentimentais e emocionais que são freqüentemente confundidos com o próprio sentimento de satisfação. A distinção destes sentimentos é importante para que o conceito central de satisfação seja bem compreendido.

O consumidor inicialmente avalia aspectos cognitivos de um novo produto ou serviço que deseja adquirir. Informações presentes em publicidade, artigos de jornais, revistas especializadas e comentários de outros usuários criam uma expectativa sobre o desempenho individual de cada produto ou serviço. Essas informações são as bases para a escolha da marca conforme as necessidades específicas do consumidor que devem ser preenchidas. O processo de escolha é potencialmente complexo diante de múltiplas possibilidades de marcas existentes que devem ser avaliadas, na maioria das vezes, de forma mutuamente exclusiva (Machado, 2004).

A dissonância cognitiva, citada por Oliver (1996) refere-se ao processo e o resultado emocional final da verificação da diferença entre o que se desejou e o que ocorreu. A satisfação é uma reação completa do consumidor ao ato de consumir. O julgamento dos atributos do produto ou serviço proporcionam, ou estão proporcionando um nível de

experiência completa de consumo, que pode ser agradável ou não. A teoria da dissonância cognitiva se apóia na observação de que uma pessoa que atua contra sua própria atitude pode, posteriormente, modificar cognições ou comportamentos de modo a adaptá-los ao comportamento incongruente. De acordo com Festinger (1975), as hipóteses básicas da teoria são as seguintes: (a) a existência de dissonância, ao ser psicologicamente incômoda, motivará a pessoa para tentar reduzi-la e realizar a consonância; e (b) quando a dissonância está presente, a pessoa, além de procurar reduzi-la, evitará ativamente situações e informações suscetíveis de aumentar a dissonância.

De acordo com Juran (1995), satisfação do cliente é um resultado alcançado quando as características do produto correspondente às necessidades do cliente. Ela é, em geral, sinônima da satisfação com o produto. A satisfação com o produto é um estímulo à sua facilidade de venda. O maior impacto é sobre a participação de mercado e, portanto, à receita de vendas. Rossi & Slongo (1997) argumentam que a satisfação do cliente "possui dois conceitos essenciais: satisfação específica em uma transação e a satisfação acumulada". Vários pesquisadores de marketing e do consumidor compartilham da idéia de que a satisfação específica em uma transação pode ser medida através da avaliação de uma experiência única de consumo com um produto ou serviço.

Para Kotler & Armstrong (2000), a satisfação do cliente depende do desempenho percebido na entrega de valor feita pelo produto em relação às expectativas do comprador. Se o desempenho fica aquém das expectativas do cliente, ele fica insatisfeito. Se o desempenho excede as expectativas, o comprador fica encantado. As empresas mais inteligentes têm como meta encantar os clientes, prometendo somente o que podem oferecer e depois oferecendo mais do que prometem.

Essa questão da satisfação é muito importante ser considerada no projeto do produto, porque os clientes comprarão da empresa que, segundo a percepção deles, oferecer o maior valor.

2.4.1 Satisfação do Cliente *versus* Lealdade

Ao se falar em altos níveis de satisfação de clientes, pode-se pensar também em altos níveis de retenção de clientes. Mas essa relação não é necessariamente linear (Bateman & Hoffman, 2001). Um estudo feito por Jones & Sasser (1995), revela a relação entre satisfação do cliente e lealdade. A lealdade é operacionalizada como um conjunto de medidas substitutas como intenção de comprar novamente (Bateman & Hoffman, 2001).

Jones & Sasser (1995), em mercados não-competitivos, ou seja, que não existem outros concorrentes e que exibem características de um monopólio, um cliente que não está satisfeito não tem outra opção a não ser permanecer leal a empresa que tem o monopólio. Um exemplo que pode ser dado aqui em Pernambuco, é em relação ao serviço telefônico local, mesmo se o cliente fizer uma baixa avaliação do fornecedor no que diz respeito à satisfação, as chances de trocar por outros concorrentes, quase que não existe, então isso pode passar uma imagem positiva em relação à lealdade do cliente, mesmo que ele esteja totalmente insatisfeito.

Um outro termo também muito utilizado para caracterizar a lealdade do cliente é fidelidade. Conforme Oliver (1996), a fidelidade tem efeito sobre a lucratividade na medida em que tem uma influência direta sobre o fluxo futuro de clientes. Atualmente, é destacada a forte tendência das empresas em migrar de estratégias baseadas em satisfação para estratégias orientadas a fidelização, pois são evidentes os resultados positivos financeiros quando se tem uma base de clientes fiéis. A busca pela fidelização está entre os principais problemas enfrentados pelos gestores e executivos das empresas de serviços. A compreensão dos efeitos financeiros ocasionados pelo aumento do nível de fidelidade e conseqüente redução na deserção de consumidores são de suma importância. A busca contínua pela fidelização e garantia de um relacionamento duradouro não deve ser entendido como um custo, mas como um investimento que gera margens de lucro crescentes e superiores às conseguidas com clientes eventuais.

Esta classificação leva em consideração a tangibilidade (tangível ou não) e o destinatário do serviço (o que é o objeto do serviço). Javalgi & Moberg (1997) concluem que a fidelidade aumenta à medida que a tangibilidade do serviço diminui, pois o risco associado à mudança do fornecedor também aumenta. Serviços intangíveis com alto grau de complexidade (exemplos, bancos, serviços de advocacia) tendem a um maior grau de fidelidade, enquanto que os serviços intangíveis voltados ao intelecto e ao entretenimento são menos suscetíveis a fidelização, já que o consumidor busca sempre uma nova alternativa para experimentação.

2.4.2 Satisfação do Cliente com Empresas de Serviço

Para Hoffman & Bateson (2003), não se pode minimizar a importância da satisfação do cliente. Sem clientes, a empresa de serviço não tem razão de existir. Todas as empresas de serviço precisam definir e medir proativamente a satisfação do cliente. Esperar que os clientes reclamem para identificar problemas no sistema de prestação d serviço ou medir o progresso

da empresa no que diz respeito à satisfação do cliente com base no número de queixas recebidas é uma atitude ingênua.

Hoffman & Bateson (2003), elaboraram um programa de pesquisa de assistência técnica:

- As empresas, em média, não escutam nada de 96% de seus clientes insatisfeitos.
- Para cada queixa recebida, na verdade 26 clientes tiveram o mesmo problema.
- As pessoas que têm um problema contam em média para 9 ou 10 outras pessoas Treze por cento contam a mais de 20.
- Clientes que têm queixas resolvidas satisfatoriamente contam em média para cinco outras pessoas sobre o tratamento que receberam.
- Os que fizeram queixas têm mais possibilidade de fazer negócios com você outra vez que os que não fizeram: 54% a 70% se foram totalmente resolvidas, e 95 % se foram atendidas rapidamente.

Os números demonstram que os clientes não se queixam ativamente para as próprias empresas de serviço. Em vez disso, eles falam de sua insatisfação com os próprios parentes ou fugindo para os concorrentes ou dizendo aos clientes existentes ou potenciais da empresa exatamente como foram maltratados por ela. Com base nos números, uma empresa que serve a 100 clientes por semana e apresenta uma taxa de satisfação do cliente de 90% será objeto de milhares de histórias negativas ao fim de um ano. Por exemplo, se dez clientes insatisfeitos por semana contarem a dez amigos sobre o serviço insatisfatório que receberam, no final do ano (52 semanas) terão sido geradas 5.200 comunicação negativas boca a boca.

2.5 Cinco Forças Competitivas de Porter

O estudo pretende analisar os níveis de concorrência que as empresas de serviços estão inseridas, que de acordo com Porter (2004), intensidade da concorrência em uma indústria, seja de serviços ou de bens tangíveis, não é uma questão de coincidência ou de má sorte, ao contrário, a concorrência em uma empresa tem raízes em sua estrutura básica e vai além do comportamento do consumidor dos atuais concorrentes. O grau da concorrência em uma empresa depende de cinco forças competitivas básicas, que são apresentadas na figura 2.4.

Nem todas as indústrias têm o mesmo potencial. Elas diferem, fundamentalmente, em seu potencial de lucro final à medida que o conjunto das forças difere. As forças variam de intensas, em indústrias como a de pneus, papel e aço, em que nenhuma empresa obtém retornos espetaculares, a relativamente moderada, em indústrias como a de serviços e

equipamentos de perfuração de petróleo, cosméticos e artigos de toalete, em que altos retornos são bastante comuns (Porter, 2004).

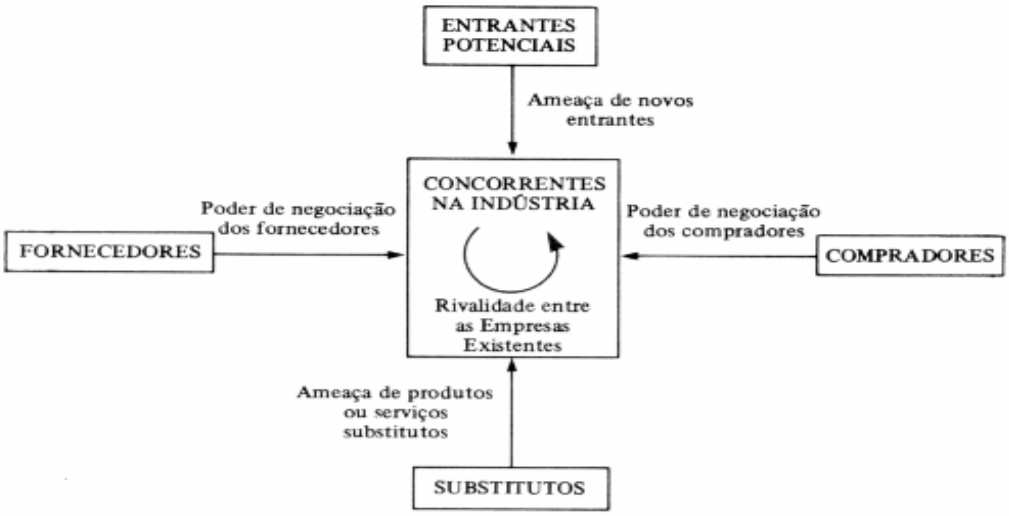

Figura 2.4 – Cinco Forças Competitivas de Porter.

Fonte: Adaptado de Porter (2004).

Porter (2004), a empresa precisa encontrar dentro de sua estratégia competitiva uma posição em que a companhia possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor. O conhecimento dessas fontes subjacentes da pressão competitiva coloca em destaque os pontos fortes e pontos fracos críticos da companhia, anima o seu posicionamento em sua indústria, esclarece as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e colocam em destaque as áreas em que as tendências das indústrias são da maior importância, quer como oportunidades, quer como ameaças. As cinco forças competitivas, entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre ou atuais concorrentes, refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos concorrentes para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares.

De acordo com Porter (2004), todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias.

2.5.1 Ameaça de Entrada

Para Porter (1999), os novos entrantes em um setor trazem novas capacidades, o desejo de ganhar participação no mercado e, em geral, recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade. Companhias provenientes de outros mercados e que estão se diversificando com aquisições em uma determinada indústria com freqüência usam seus recursos para causar uma mudança completa.

A seriedade da ameaça de entrada depende da expectativa dos entrantes em relação às barreiras existentes e à reação dos concorrentes. Se as barreiras de entrada forem altas e os recém-chegados esperarem uma forte retaliação dos concorrentes, é evidente que não representarão sérias ameaças.

São seis os principais sustentáculos das barreiras de entrada de acordo com Porter (1999):

1. *Economia de Escala*. Essas economias bloqueiam a entrada, forçando os aspirantes a ingressar em grande escala ou a aceitar uma desvantagem de custos. As economias de escala na produção, pesquisa, marketing e serviços talvez sejam as principais barreiras de entrada no setor de computadores de grande porte. As economias de escala também atuam como obstáculos na distribuição, na utilização da força de vendas, nos financiamentos e em quase qualquer outra parte da empresa.
2. *Diferenciação do Produto*. A identificação com a marca cria barreiras que forçam os entrantes a vultosos investimentos para superar a lealdade dos clientes. A propaganda, os serviços aos clientes, o pioneirismo no setor e as peculiaridades do produto estão entre os principais fatores que fomentam a identificação com a marca. Esta talvez seja a mais importante barreira de entrada nos setores de bebidas não alcoólicas, medicamentos vendidos em drogarias, cosméticos, bancos de investimento e consultorias de contabilidade. No esforço de erigir elevadas cercas em torno das empresas, os fabricantes de cerveja associam a identificação com a marca às economias de escala em produção, distribuição e marketing.
3. *Exigências de Capital*. A necessidade de investir vultosos recursos financeiros como requisito para competição também representa uma barreira de entrada, sobretudo se o capital se destinar a despesas irrecuperáveis em propagandas de lançamento ou em P&D. As exigências de capital são impostas não apenas pelas instalações físicas, mas também pelo crédito aos clientes, pelos estoques e pela absorção dos prejuízos iniciais. Embora as grandes corporações disponham dos recursos financeiros para invadir quase qualquer

setor, as enormes exigências da capital de certas áreas, como fabricação de computadores e extração mineral, limitam a quantidade de prováveis entrantes.

4. *Custos de Mudança*. Uma barreira de entrada é criada pela presença de *custos de mudança*, ou seja, custos com que se defronta o comprador quando muda de um fornecedor de produto para outro. Os custos de mudança podem incluir custos de um novo treinamento dos empregados, custo de novo equipamento auxiliar, custo e tempo para testar ou qualificar uma nova fonte, necessidade de assistência técnica em decorrência da confiança depositada no vendedor, novo projeto do produto, ou mesmo custos psíquicos de desfazer um relacionamento. Se esses custos de mudança são altos, os recém-chegados precisam oferecer um aperfeiçoamento substancial em custo ou desempenho para que o comprador decida deixar um produtor já estabelecido.
5. *Acesso a Canais de Distribuição.* É claro que o recém-chegado precisa assegurar a distribuição de seus produtos ou serviços. Por exemplo, um novo produto alimentício deve remover outros das prateleiras dos supermercados através de descontos de preços, promoções, intensos esforços de vendas ou de algum outro meio. Quanto mais limitados os canais atacadistas ou varejistas e quanto maior o grau de ocupação com seus concorrentes, mais difícil será a entrada no setor.
6. *Política Governamental.* O governo é capaz de limitar e até mesmo bloquear a entrada em certos setores, através de controles como exigências de licença prévia e limitações ao acesso às matérias-primas. Os setores regulamentados, como transporte rodoviário, varejo de bebidas alcoólicas e despacho de cargas, são exemplos notáveis; outras restrições governamentais mais sutis são as existentes em atividades como desenvolvimento de áreas de esqui e da mineração de carvão. O governo às vezes também desempenha um importante papel indireto, influenciando as barreiras de entrada através de controles como normas de poluição da água e do ar e normas de segurança do trabalho.

2.5.2 Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes

De acordo com Porter (2004), a rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição, com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados e percebem a oportunidade de melhorar sua posição. Na maioria das indústrias, os movimentos competitivos de uma firma têm efeitos notáveis em seus concorrentes e pode, assim, incitar à retaliação ou aos esforços para conter estes movimentos; ou seja; as empresas são

mutuamente dependentes. Este padrão de ação e reação pode, ou não, permitir que a empresa iniciante e a indústria como um todo se aprimorem. Se os movimentos e contramovimentos crescem em um processo de escalada, todas as empresas da indústria podem sofrer as conseqüências e ficar em situação pior do que a inicial.

Algumas formas de concorrência, notadamente a concorrência de preços, são altamente instáveis, sendo bastante provável que deixem toda a indústria em pior situação do ponto de vista da rentabilidade. Os cortes de preços são rápida e facilmente igualados pelos rivais e, uma vez igualados, eles reduzem as receitas para todas as empresas, a menos que a elasticidade-preço da indústria seja bastante alta. Por outro lado, as batalhas de publicidade podem expandir a demanda ou aumentar o nível de diferenciação do produto na indústria com benefício para todas as empresas (Porter, 2004).

2.5.3 Pressão dos Produtos Substitutos

Segundo Porter (2004), todas as empresas em uma indústria competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais afirme será a pressão sobre os lucros da indústria.

A identificação de produtos substitutos através de pesquisa na busca de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria. Algumas vezes esta pode ser uma tarefa sutil e que leva o analista a negócios aparentemente muito afastados da indústria. Corretores de títulos, por exemplo, se defrontam cada vez mais com substitutos como imóveis, seguros, mercados de câmbio e outras maneiras de o indivíduo investir capital, acentuadas em importância pelo fraco desempenho dos mercados de ações (Porter, 2004).

Para Porter (2004), os produtos substitutos que exigem maior atenção são aqueles que estão sujeitos a tendência de melhoramento do seu *trade-off* de preço-desempenho com o produto da indústria, ou são produzidos por indústrias com lucros altos. No último caso, muitas vezes os substitutos entram rapidamente em cena se algum desenvolvimento aumenta a concorrência em suas indústrias e ocasiona redução de preço ou aperfeiçoamento do desempenho. A análise destas tendências pode ser importante na decisão acerca de tentar suplantar estrategicamente um substituto ou de planejar a estratégia considerada, por exemplo, os sistemas de alarme eletrônicos representam um substituto potente. Além disso, eles se tornam cada vez mais importantes, dado que os serviços de proteção com uso intensivo de mão-de-obra enfrentam uma escalada de custo inevitável, enquanto que os sistemas

eletrônicos têm grande probabilidade de melhorar seu desempenho e reduzir seus custos. Assim, a resposta adequada das empresas de guardas de segurança é provavelmente oferecer pacotes de guardas e sistemas eletrônicos, baseados na redefinição do guardas sistemas eletrônicos de segurança como um operador qualificado, em vez de tentar competir com os sistemas eletrônicos diretamente.

2.5.4 Poder de Negociação dos Compradores

Porter (2004), os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros, tudo à custa da rentabilidade da indústria. O poder de cada grupo importante de compradores da indústria depende de certas características quanto à sua situação no mercado e da importância relativa de suas compras da indústria em comparação com seus negócios totais.

As fontes de poder de negociação dos compradores podem ser atribuídas a consumidores bem como a compradores industriais e comerciais; necessita-se apenas de uma modificação do quadro de referência. Por exemplo, os consumidores tendem a serem mais sensíveis aos preços se estiverem comprando produtos não diferenciados, que representam uma despesa relativamente alta em relação às suas rendas, ou do tipo em que a qualidade não é particularmente importante para eles (Porter, 2004).

De acordo com Porter (2004), o poder de compra de atacadista e varejista é determinado pelas mesmas regras, com um importante acréscimo. Varejistas podem ganhar bastante poder de negociação em relação aos fabricantes quando podem influenciar as decisões de compra dos consumidores, com fazem em componentes de áudio, joalharia, eletrodomésticos artigos esportivos e outros produtos. Atacadistas podem ganhar poder de negociação se puderem influenciar as decisões de compra dos varejistas ou de outras empresas para as quais vendam.

2.5.5 Poder de Negociação dos Fornecedores

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços.

De acordo com Porter (2004), as pessoas podem pensar em geral nos fornecedores como outras empresas, mas a mão-de-obra também deve ser reconhecida como um fornecedor e que exerce grande poder em muitas indústrias. Existe grande evidência empírica de que

empregados altamente qualificados e escassos e/ou mão-de-obra firmemente sindicalizada podem absorver uma proporção significativa dos lucros potenciais de uma indústria. Quando a força de trabalho é rigidamente organizada ou a oferta escassa de mão-de-obra tem o seu crescimento restringido, o poder da mão-de-obra pode ser alto.

As condições que determinam o poder dos fornecedores não só estão sujeitas a mudanças como com freqüência estão fora do controle da empresa. Entretanto, como com relação ao poder dos compradores, a empresa pode às vezes melhorar sua situação pela estratégia. Ela pode aumentar sua ameaça de interação para trás, buscar a eliminação de custos de mudança, e coisas semelhantes.

2.6 Conclusão do Capítulo

Neste capítulo foram apresentados conceitos importantes que norteiam este trabalho de pesquisa com Inovação, Qualidade, Serviços, Satisfação do Cliente e as Cinco Forças Competitivas de Porter.

O conceito inovação está diretamente relacionado ao processo de desenvolvimento de novos produtos, tendo em vista a necessidade de se colocar sempre produtos inovadores e que considere os fatores culturais e sociais de cada região.

A questão da qualidade é importante considerar pelo fato que o sucesso do desenvolvimento do novo produto estará atrelado ao bom desempenho do produto. Com isso, percebendo a questão da satisfação do cliente em relação ao uso deste produto.

A importância de se estudar a teoria sobre serviços é devido a maior dificuldade que as empresas têm em mensurar e aplicar os conceitos sobre desenvolvimento de novos produtos para este setor.

E as cinco forças competitivas de Porter fornece os meios necessários para a empresa estudar o mercado e com isso, poder se posicionar da melhor forma considerando os produtos concorrentes.

No capítulo seguinte serão apresentados os conceitos sobre o desenvolvimento de novos produtos.

CAPÍTULO 3

DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

3. DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

Neste capítulo, antes de apresentar os conceitos relacionados ao processo de desenvolvimento do produto em si, considerou-se importante conceituar produto, para facilitar o entendimento sobre o processo de desenvolvimento e também de se conceituar o que um modelo.

3.1 Definição de Produto

O termo produto está na cabeça da maioria dos consumidores como sendo algo físico, então, faz-se necessário definir o conceito de produto. De acordo com Kotler & Armstrong (1997), produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo, e que possa satisfazer um desejo ou uma necessidade. A partir dessa definição percebesse a importância de se considerar os anseios dos clientes no momento de desenvolver o produto.

De acordo com Correa (2003), vários autores possuem sua própria definição do que seja produto, mas é concordância que estes devem sempre vir para suprir uma necessidade, seja de cunho pessoal, ou pela própria situação imperativa que leva o usuário a adquirir o produto. É certo que os usuários querem que seus produtos supram suas necessidades, e requerem dos mesmos, entre outros aspectos, qualidade. Para isso, um produto jamais pode deixar de levar em consideração aspectos de ordem ergonômica. Disso tem-se a qualidade ergonômica de um produto, onde facilidades de uso, adaptação de valores antropométricos, informações claras e objetivas, segurança e funcionalidade são aspectos relevantes desse conceito. Não se pode esquecer, evidentemente, da qualidade técnica de um produto e muito menos de sua qualidade estética.

A priorização por uma característica ou outra faz com que uma dessas qualidades se sobressaia sobre as outras, e vice-versa, o que até certo ponto pode ser prejudicial ao produto e ao usuário (Correa, 2003).

O termo produto pode deixar algumas pessoas pensando apenas em algo físico, então se faz necessário deixar claro que o conceito abordado por este estudo é que o termo produto tanto pode ser um bem físico quanto um serviço.

Segundo Moreira (1993), a atividade industrial, em sua forma mais característica, implica na fabricação de um produto físico, tangível, tal como uma geladeira, um automóvel, um sabonete, entre outras coisas materiais. E em relação ao serviço, ele é prestado, e a

prestação desse serviço implica em uma ação, embora meios físicos possam estar presentes para facilitar ou justificar o serviço.

3.1.1 Diferenciação de Produto

De acordo com Levitt (1990), o produto pode conter várias abordagens, como pode ser visto na figura 3.1. Então, ele descreve um produto possuindo quatro gamas de possibilidades: o produto genérico, o produto esperado, o produto aumentado e o produto potencial.

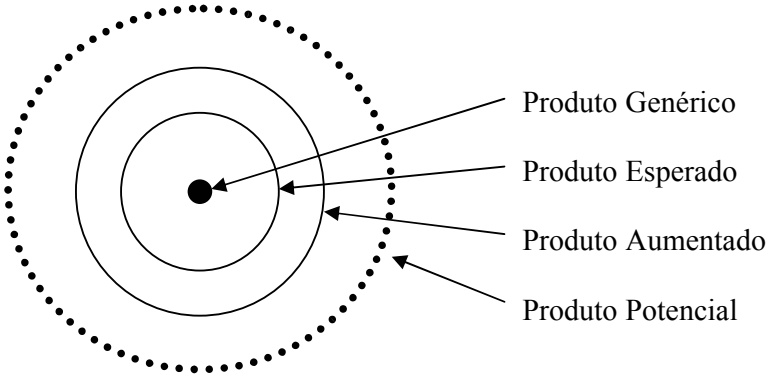

Figura 3.1 – O conceito total de produto.
Fonte: Adaptado de Levitt (1990).

1. *O produto genérico* – são as coisas básicas, elementares, sem a qual não existe a oportunidade de entrar no jogo de participação de mercado. Como exemplo, para o produtor de aço é o aço em si, no caso de um banco são os fundos para empréstimos, para um corretor de imóveis são as propriedades para vender. O cliente espera mais do que o produto genérico quando paga, nominalmente, por esse produto. A menos que suas outras expectativas mínimas sejam satisfeitas, não haverá venda (Levitt, 1990).
2. *O produto esperado* – é tudo o que está dentro do círculo menor, inclusive o produto genérico. Isso representa as expectativas mínimas do cliente. Embora variem com os clientes, condições, indústrias e outras coisas, cada cliente tem condições mínimas para comprar, que excedem o produto genérico em si. Como exemplo, é preciso que o Benzeno não tenha simplesmente o preço certo, também precisa ter entrega certa, que pode referir-se e programas para localizações específicas, em quantidades variáveis e em ocasiões específicas. As condições de pagamento têm de ser certas. Dependendo do cliente, o apoio ou auxílio técnico tem de ser certo (Levitt, 1990).

3. *O produto aumentado* – o produto que o cliente espera pode ser aumentado, oferecendo-lhe mais do que ele pensa que necessita ou do que se acostumou a esperar. Quando, por exemplo, o fabricante de computadores implanta um módulo de diagnósticos de *software*, que automaticamente localiza a fonte de falha ou quebra (como agora alguns estão fazendo), este fabricante aumentou o produto além do que era exigido ou até mesmo esperado pelo comprador. Quando uma firma corretora de valores inclui nas suas demonstrações mensais, para cada cliente, um balanço patrimonial atualizado desse cliente e uma demonstração das origens e aplicações de recursos, ela aumentou seu produto além do que era solicitado ou até esperado pelo cliente. Quando um fabricante de produtos de beleza oferece técnicas de administração de depósitos e programas de treinamento aos empregados de seus distribuidores, essa firma também aumentou seu produto além do que era solicitado ou esperado pelo comprador (Levitt, 1990).
4. *O produto potencial* – O produto potencial consiste em tudo potencialmente viável e capaz de atrair e manter clientes. Enquanto o produto aumentado significa tudo o que foi ou está sendo feito, o produto potencial refere-se ao que resta ser feito, isto é, o que for possível. O que pode ser possível não é estritamente uma questão do que é puramente imaginável, em base do que é ou pode ser conhecido, a respeito de clientes e concorrentes. Quando nos Estados Unidos os distribuidores independentes de aço viram declinar a confiança dos usuários do produto no apoio técnico proporcionado pelas usinas, começaram a comprar cada vez mais de usinas de ultramar, expandiram suas instalações para maiores estoques e entregas ainda mais rápidas, e aumentaram sua capacidade de fabricação. A resposta das usinas americanas foi integrar anda mais, expandindo seus próprios centros de distribuição e fabricação, em alguns casos chegando realmente a comprar parte de seus requisitos das usinas concorrentes de ultramar (Levitt, 1990).

De acordo com Levitt (1990, p. 97), o produto potencial é sucintamente descrito como:

I. "... a forma de um produto é uma variável, não um dado conhecido, no desenvolvimento da estratégia de mercado. Os produtos são planejados e desenvolvidos para servirem a mercados".

II. "... o produto é o que o produto faz; é o pacote total de benefícios que o cliente recebe quando compra... Embora um produto pudesse, no mais estreito dos sentidos, ser indiferenciável, um fornecedor individual pode diferenciar seu produto das ofertas competitivas por meio de serviços, disponibilidade do

produto e imagem da marca. E a diferenciação, sob aspecto ou outro, é a base para o desenvolvimento de uma franquia de mercado".

III. "... o produto, neste sentido amplo, terá significado diferente para clientes diferentes. Esta consideração é importante no que tange à seleção de mercado como à política de preços".

3.2 Definição de Modelo

O estudo de um processo de desenvolvimento de novos produtos requer a necessidade de representar o processo de alguma forma, e este estudo visa fazer esta representação através de um modelo. Para Echenique (1968) toda representação é um modelo, e o objetivo deste é fornecer um quadro simplificado e inteligível da realidade, com o intuito de compreendê-la melhor.

Segundo Pidd (1998), modelo pode ser definido como uma representação externa e explícita de parte da realidade vista pela pessoa que deseja usar aquele modelo para entender, mudar, gerenciar e controlar parte daquela realidade.

Uma definição para o termo modelo é, o modelo é como uma representação de um sistema, obtida através de diferentes linguagens: matemática, lógica, física, icônica, gráfica, etc., e segundo uma ou mais teorias (Novaes, 1981).

Já para Chadwick (1973), um sistema é um conjunto de partes, apresentando interdependência entre seus componentes e atributos. Teoria, por sua vez, pode ser definida como um conjunto de afirmações interligadas que, através de construções lógicas, fornece uma explicação de um processo, comportamento, ou outro fenômeno de interesse, conforme existente na realidade.

3.2.1 Tipos de Modelos

De acordo com os autores Novaes (1981) e Echenique (1968), os modelos podem ser classificados de uma forma geral nas seguintes tipologias:

- Modelo descritivo: objetiva apenas o entendimento do funcionamento de um sistema;
- Modelo exploratório: é um modelo descritivo que envolve a análise paramétrica de vários estados, por meio de variações nos elementos dos sistemas e nos seus relacionamentos, sem interferência externa sobre ele. Esses tipos de modelos destinam-se a responder perguntas do tipo *what if*;
- Modelo preditivo: é um modelo exploratório que envolve a variável tempo, compreendendo a projeção de alguns elementos básicos;

- Modelo operacional: possibilita a interferência do modelador, o qual pode introduzir fatores exógenos nos componentes do sistema e nos seus relacionamentos, de modo a alterar o seu comportamento. Um prolongamento do modelo operacional é em relação ao modelo prescritivo ou normativo, o qual procura modificar o sistema em análise, com o objetivo de se atingir um estado ótimo.

Os modelos podem servir para ajudar as empresas a tomarem decisões sobre os meios de produzir os produtos, e grande parte dos modelos apresentam grande semelhança. Bazerman (1994) esclarece que o campo para a tomada de decisão em relação ao desenvolvimento de novos produtos para as empresas pode ser classificado, de uma maneira simples, em duas partes: os estudo de modelos prescritivos e o estudo de modelos descritivos.

a) Modelos prescritivos: os pesquisadores que atuam neste campo estão preocupados em prescrever métodos para se tomar uma decisão ótima.
b) Modelos descritivos: os pesquisadores deste campo estão preocupados com as limitações sob as quais as decisões são tomadas.

Para Gouvinhas & Costa (2003) o processo de coleta e transformação de informações para o desenvolvimento de produtos, seja em caráter formal ou informal, é feito com base em modelos de desenvolvimento de produtos. Estes modelos apresentam uma seqüência lógica de como um produto pode ser desenvolvido.

De acordo com Gouvihas & Costa (2003) são vários os modelos de desenvolvimento de produtos apresentados na literatura. Cross (*apud* Gouvinhas & Costa, 2003) sugere que estes modelos sejam divididos em modelos prescritivos e descritivos. Os modelos prescritivos de desenvolvimento de produtos prescrevem como os produtos poderiam ser desenvolvidos. Já os modelos descritivos descrevem como os produtos são desenvolvidos efetivamente pelas empresas. De uma forma geral, o desenvolvimento de produtos em qualquer empresa está baseado em um modelo, seja ele prescritivo ou descritivo, formal ou informal. Ou seja, a maneira de como produtos são desenvolvidos em empresas faz parte da cultura organizacional (Gouvinhas & Costa, 2003).

Segundo Finger & Dixon (1989), muitos modelos descritivos que existem não são baseados em uma observação formal do processo de desenvolvimento de novos produtos, mas são feitos pelo senso intuitivo de muitos pesquisadores.

Para Kroonenberg & Mars (1994) o objetivo do modelo prescritivo (ou normativo) é desenvolver um melhor ou mais apropriado padrão de atividades. O modelo prescritivo tipicamente fornece uma ordem sistemática ou uma seqüência metodológica dos estágios ou atividades para o desenvolvimento do produto. Já o modelo descritivo, pelo contrário, tem o

foco na descrição de uma seqüência de atividades que tipicamente ocorre no desenvolvimento de novos produtos das empresas.

Em geral, os modelos prescritivos não só tem um valor teórico (Kroonenberg & Mars, 1994). Para estes autores, eles são baseados em experiência de atividades que ocorre no desenvolvimento de novos produtos. Não são todos os modelos que são baseados apenas em teorias, também são explicitamente baseados em pesquisa empírica. Muitos modelos também são baseados em experiência, que é provável ter algum valor teórico. Alguns modelos prescritivos, conseqüentemente, são modelos híbridos, tendo tratamento prescritivo e descritivo, expressando uma opinião prescritiva baseada em um estudo ou experiência descritiva.

3.3 Definição de Desenvolvimento de Novos Produtos

Existem outros termos com significados parecidos ao desenvolvimento do produto como: projeto do produto, projeto do sistema, engenharia do produto. Para este estudo, foi adotado o termo desenvolvimento do produto, que para Juran (1995), uma definição de desenvolvimento do produto é, fornecer características do produto que respondam às necessidades dos clientes. E que a atividade de fornecer características ao produto varia muito. Em um extremo ela consiste em aplicar projeto ou padrão existente para atender às necessidades do cliente. No outro extremo a atividade pode envolver longas pesquisas para encontrar uma resposta adequada.

De acordo com Gouvinhas & Costa (2003), o processo de desenvolvimento de um produto consiste em um processo de coleta e transformação de informações gerando conhecimento para a empresa. Uma atividade de projeto deve ser vista como uma atividade teórico-empírica, limitada pelo tempo, em que um conjunto de informações que são coletadas, tratadas, transformadas e passadas adiante para uma outra atividade em um tempo adequado. Portanto, as informações não entram no início da atividade e nem saem no final da atividade, existe um fluxo de informações que ocorre a todo o momento gerando conhecimento para a organização.

Para Johne (1994), o desenvolvimento do produto (ou inovação) pode contribuir para um número importante de objetivos de negócios. Quatro objetivos são particularmente bem delineados pelo processo de desenvolvimento do produto: Primeiro, vantagens competitivas no processo estratégico direcionadas ao mercado alvo; segundo, aumento da participação do mercado pelo oferecimento de produtos que são preferidos pelos consumidores em relação aos do concorrente; terceiro, aumento da rentabilidade pela introdução de linhas mais

vantajosas; quarto, construção de uma reputação para a excelência técnica pela introdução do estado da arte dos produtos.

Desenvolvimento do produto é um termo geral que abrange melhorias no produto, tanto quanto alterações radicais para o que é produzido e / ou fornecido. O termo desenvolvimento do produto é abordado tanto para serviços quanto para produtos tangíveis (Johne, 1994). Defendo o conceito de que o desenvolvimento de novos produtos, não é apenas produtos inteiramente novos no mercado, Kotler & Keller (2006) definem que existem seis tipos de novos produtos, que são eles:

1. *Produtos inteiramente novos*: novos produtos que criam um mercado totalmente novo.
2. *Novas linhas de produtos*: novos produtos que permitem à empresa entrar em um mercado já existente.
3. *Acréscimos a linhas de produtos existentes*: novos produtos que complementam linhas de produtos existentes da empresa (em relação a tamanhos de embalagens, mudança nos sabores, nas fórmulas etc.).
4. *Aperfeiçoamento e revisão de produtos existentes*: novos produtos que oferecem melhor desempenho ou maior valor percebido e substituem os produtos existentes.
5. *Reposionamentos*: produtos existentes que são direcionados para novos mercados ou para novos segmentos de mercado.
6. *Reduções de custo*: novos produtos que fornecem desempenho semelhante a um custo menor.

Para Kotler (2000), as empresas que não conseguem desenvolver novos produtos estão se colocando em grande risco. Sues produtos são vulneráveis às mudanças das necessidades e dos gostos dos clientes, a novas tecnologias, a menos ciclos de vida do produto e à maior concorrência nacional e estrangeira.

Existe uma considerável evidência empírica que reforça a importância da contribuição do desenvolvimento do produto. Por exemplo, Cooper & Kleinschmidt (1991) tem mostrado que o fornecimento de suporte apropriado ao desenvolvimento do produto é importante quando consegue oferecer produtos superiores aos olhos do cliente e tem identificado isto com um fator chave determinante para o sucesso do desenvolvimento do produto.

De acordo com Booz, Allen & Hamilton (1982), produtos novos podem ser classificados em seis diferentes tipos para o seu desenvolvimento, que são eles:

1. Melhorias e revisões para produtos existentes: novos produtos que fornecem melhores desempenhos e substituem os produtos existentes.
2. Novas linhas de produtos: novos produtos que permite a empresa entrar em um mercado já estabelecido pela primeira vez.
3. Acréscimo nas linhas de produtos existentes: novos produtos que complementam uma linha de produto de uma empresa.
4. Produto totalmente novo no mercado: novo produto que cria um mercado totalmente novo.
5. Redução de custos: novos produtos que fornecem desempenho similar por um custo mais baixo.
6. Reposicionamento: produtos existentes que são reposicionados para atingir um novo mercado ou segmento de mercado.

Para Kotler & keller (2006), menos de 10 por cento de todos os produtos novos são efetivamente inovadores e novos para o mercado. Esses produtos envolvem os maiores custos e riscos, uma vez que são novos tanto para mercado como para a empresa.

Esses seis tipos de novos produtos podem ser divididos de acordo com sua relação de melhorias em produtos existentes e produtos inteiramente novos (Kraushar, 1985).

Juran (1995), defende que o processo de desenvolvimento do produto é o processo de desenvolvimento das características do produto necessárias para atender as necessidades dos clientes, no qual, ele representa na figura 3.2.

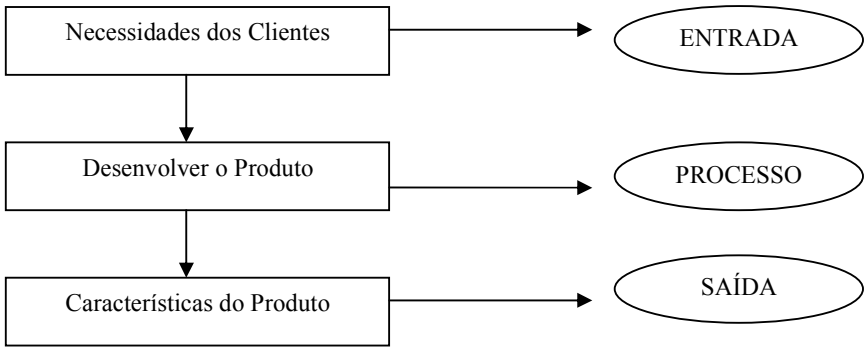

Figura 3.2 – O diagrama de entrada e saída para "desenvolver o produto".

Fonte: Adaptado de Juran (1995).

A *entrada* são as necessidades dos clientes, o *processo* é o desenvolvimento do produto, e a *saída* são as características do produto que respondem às necessidades do cliente (Juran, 1995). Observa-se que o resultado final do desenvolvimento do produto ocorre sob a forma de

informações: um plano. O produto subseqüente (bens e serviços) será produzido pelas forças operacionais, e isso somente após um processo ter sido desenvolvido para a fabricação do produto.

3.3.1 Projetar e desenvolver novos produtos e serviços

Madique & Zirger (1984), em um estudo sobre lançamentos bem-sucedidos de produtos no setor eletrônico, encontraram sete fatores responsáveis pelo sucesso de novos produtos. Esse sucesso depende da compreensão que a empresa tem das necessidades dos clientes, da relação custo/desempenho, do lançamento antecipado do produto em relação à concorrência, da margem de contribuição esperada, dos gastos para anunciar e lançar o produto, do apoio da alta gerência e da utilização de equipes interdepartamentais.

Urban & Hauser (1993), identificaram os fatores de sucesso e os motivos de insucesso no desenvolvimento de novos produtos conforme a tabela II.5.

Tabela III.5 – Fatores de sucesso e de insucesso no lançamento de novos produtos

FATORES DE SUCESSO	FATORES DE INSUCESSO
Responsivas às necessidades dos consumidores	Mercado reduzido
Elevado valor acrescentado para os clientes	Falhas de previsão
Produtos inovadores	Produtos pouco inovadores
Superioridade técnica	Fraco retorno do investimento
Sistema de apoio à decisão e análise	Problemas organizacionais
Ambiente competitivo favorável	Falhas na coordenação inter-funcional
Adequação da organização à indústria	Mudanças nos gostos dos consumidores
Comunicação inter-funcional	Fraco posicionamento estratégico
Compromisso da gestão de topo	Inadequação tratamento do canal distribuidor
Processo disciplinado de desenvolvimento de novos produtos	Mutações tecnológicas quanto do desenvolvimento
Departamento dinâmico de desenvolvimento *time-to-market* reduzido	Processo disciplinado de desenvolvimento de novos produtos
Aversão a riscos desnecessários	Mudanças no ambiente competitivo
Estratégia global	Fraco serviço pós-venda
Orientação para a qualidade e para a satisfação do consumidor	

Fonte: Adaptado de Urban & Hauser (2005)

Os dois estão relacionados com a estratégia e com a gestão dos processos organizacionais e comunicacionais, pelo que é possível concluir que uma adequada atenção às

fraquezas organizacionais no processo de desenvolvimento de novos produtos é de crucial importância na gestão de novos produtos.

O desenvolvimento de novos produtos é mais eficaz quando os grupos de P&D , de engenharia, de fabricação, de compras, de marketing e de finanças trabalham em equipe. A idéia do produto deve ser pesquisada do ponto de vista de marketing, e uma equipe interdepartamental específica deve orientar o projeto durante seu desenvolvimento. Análises das empresas mostram que o sucesso de seus novos produtos se deve em grande parte às equipes interdepartamentais (Kolter, 2000).

Para Kaplan & Norton (2004), o processo bem-sucedido de projeto e desenvolvimento culmina com um produto dotado da funcionalidade almejada, atraente para o mercado-alvo e capaz de ser produzido com qualidade consistente e a um custo que proporcione margem de lucro satisfatória. Então eles defendem que, o processo de desenvolvimento de produtos é um conjunto complexo de atividades que envolvem várias funções de um negócio. E que em geral o processo compõe-se de uma série de etapas:

1. Desenvolvimento do conceito – A equipe do projeto analisa as pesquisas de mercado, os produtos concorrentes, a tecnologia e os recursos de produção para definir a arquitetura básica do novo produto. Esse estágio começa com o desenho conceitual, inclusive a funcionalidade e os atributos do produto, e com estimativas do mercado-alvo, do preço e dos custos de produção.

2. Planejamento do produto – A equipe do projeto testa o conceito do produto, por meio da construção de modelos e mediante testes em escala reduzida, elabora o planejamento financeiro e efetua o investimento inicial.

3. Engenharia detalhada do produto e processo – A equipe do projeto desenha e produz protótipos do produto. Ao mesmo tempo, desenvolve ferramentas e equipamentos, para a produção em grande escala. Nesse momento, não raro se repetem vários ciclos "projetar-construir-testar", em que se modificam o desenho do produto e o processo de produção, para alcançar as características almejadas de desempenho, em termos de funcionalidade, custo e qualidade.

Em relação aos protótipos do produto, Kotler (2000) concluiu que a tarefa de traduzir as exigências do cliente-alvo em um protótipo que funcione é apoiada por um conjunto de métodos conhecidos como desdobramento da função de qualidade (ou QFD – Q*uality Function Deployment*). A metodologia toma a lista de atributos do cliente, gerados pela pesquisa de mercado, e os transforma em uma lista de atributos de engenharia, que os engenheiros podem utilizar. Se por exemplo os clientes de um caminhão proposto desejam

uma certa aceleração (um atributo do cliente), os engenheiros podem transformar essa informação em termos da potência requerida e de outros equivalentes de engenharia (atributos de engenharia). A metodologia permite avaliar as opções e os custos de atender aos desejos dos clientes. Uma importante contribuição do QFD é que ele melhora a comunicação entre os profissionais de marketing, os engenheiros e o pessoal da fabricação.

Uma importante observação feita pelo autor Johne (1994), é que para o bom desenvolvimento do produto, é preciso ouvir o mercado. Segundo Johne (1994), existe pouca discordância na literatura em relação a ouvir a voz do mercado como um importante propósito para o desenvolvimento do produto. Uma rica parte da literatura afirma o potencial das vantagens de se obter informações dos clientes para o objetivo de desenvolvimento do produto como afirma (Foxall & Johnston, 1987; Von Hippel, 1988; Parkison, 1982; Simonson, 1993; Voss, 1985). Um estudo bem-sucedido de prática de desenvolvimento do produto em empresas Americanas e Britânicas indicam que resultados de sucesso são de empresas que são proativas na interpretação do mercado, do que as empresas que apenas seguem as sugestões de clientes chaves (Johne & Snelson, 1990).

3.3.2 Desenvolvimento simultâneo

Segundo Kotler & Armstrong (2000), no mundo atual, de mudanças rápidas e concorrência acirrada, lançar novos produtos de forma muito lenta pode resultar em fracasso, perda de vendas e lucros e perda de posição no mercado. Acelerar a colocação no mercado e reduzir o tempo do ciclo do desenvolvimento de novos produtos tornou-se grandes preocupações de todas as companhias industriais.

As empresas estão utilizando um método mais rápido, orientado para a equipe, chamado desenvolvimento simultâneo de produto, como uma forma de acelerar o ciclo de desenvolvimento do produto. Em vez de passar o novo produto de um departamento para o outro, a empresa organiza uma equipe a partir de vários departamentos para acompanhar o produto do começo ao fim. Em geral, essas equipes incluem representantes dos departamentos de marketing, finanças, projeto, produção, jurídico, e até mesmo de empresas fornecedoras. O desenvolvimento simultâneo é mais comparável a uma partida de futebol do que a uma corrida de bastão, os membros da equipe passam o novo produto uns para os outros à medida que avançam em direção ao objetivo comum de lançamento rápido e bem-sucedido (Kotler & Armstrong, 2000).

O processo de desenvolvimento simultâneo também é conhecido como engenharia simultânea, segundo Churchill & Peter (2003), muitas organizações perceberam que podem se

beneficiar da ligação do projeto do produto (como o produto será) com a engenharia de produção (como ele será feito). A combinação dessas tarefas por meio de trabalho de equipe é uma prática conhecida como engenharia simultânea, que pode aumentar a eficiência da produção. As organizações que utilizam engenharia simultânea muitas vezes podem fabricar produtos mais depressa e por um custo menor que seus concorrentes. No estágio de conceito do processo de desenvolvimento, reúne-se uma equipe de funcionários de várias áreas, como marketing, qualidade, fabricação, compras, engenharia e financeiro. O grupo em conjunto avalia as especificações e os requisitos de fabricação do produto, desenvolvendo assim um sistema mais eficiente, ao mesmo tempo em que leva o produto ao estágio de fabricação mais depressa.

Contudo, esse método tem suas limitações. O desenvolvimento extremamente rápido pode ser mais arriscado e oneroso do que o método seqüencial mais lento e ordenado, e muitas vezes aumenta a tensão e a confusão dentro da empresa. Mas nas indústrias de mudanças rápidas, que têm de enfrentar ciclos de produtos cada vez mais reduzidos, as recompensas de um desenvolvimento de produto rápido e flexível superam em muito os riscos. As empresas que colocam no mercado produtos novos e melhores, mais depressa que seus concorrentes ganham uma enorme vantagem competitiva. Podem responder mais rapidamente aos novos desejos dos consumidores e cobrar mais caro por seus projetos mais avançados.

3.3.3 Funil de decisões

De acordo com Baxter (1995), o funil de decisões é uma forma de visualizar as variações de risco e incertezas que estão envolvidos ao longo do processo de desenvolvimento do produto. O funil de decisões é na verdade um processo de tomada de decisões. Na figura 3.3, as formas retangulares sombreadas representam as alternativas possíveis, e as formas vazadas e arredondadas representam as decisões, durante a seleção de alternativas.

Para Kaplan & Norton (2004), a ampla abertura, na entrada do funil de decisões, indica o máximo de flexibilidade na formulação de conceitos, no projeto do produto e nos processos de fabricação. Com a evolução do projeto, se definem melhor os conceitos, desenhos e descartam-se alternativas.

Figura 3.3 – Funil de decisões, mostrando o processo convergente da tomada de decisões, com a redução progressiva dos riscos.

Fonte: Adaptado de Baxter (1995).

De acordo com Baxter (1995), o funil de decisões apresenta a tomada de decisões seqüenciais durante o desenvolvimento de novos produtos. Ele mostra as alternativas disponíveis e as decisões tomadas ao longo do processo de desenvolvimento. É útil, porque vai reduzindo progressivamente o risco ao longo do processo de desenvolvimento. Não é preciso esperar que o produto esteja completamente desenvolvido e lançado, para se testar a sua aceitação no mercado.

Baxter (1995), explica o funil de decisões dividindo em três grandes partes: Estratégia de negócios, oportunidades de negócios e projeto e desenvolvimento do produto. A seguir serão detalhadas estas três grandes divisões.

1) *Estratégia de negócio* – Em primeiro lugar, as empresas devem decidir se querem ou não inovar. Certamente, as empresas precisam inovar, porque são pressionadas pela concorrência e pela obsolescência cada vez mais rápida dos seus produtos, fazendo declinar suas vendas. Muito provavelmente inovarão, mas isso nem sempre acontece.

Muitas empresas têm umas linhas tradicionais de produtos, que vendem bem em um mercado também tradicional. Para essas empresas, a inovação pode parecer desnecessária, colocando em risco os seus negócios. A decisão de inovar ou não é muito arriscada e com grande grau de incerteza. A decisão de inovar pode implicar em investimentos consideráveis, com retorno incerto. Porém, uma decisão de não inovar pode decretar a sua exclusão do mercado, devido à competição de outras empresas mais agressivas em inovação.

2) *Oportunidades de negócios* – Se a empresa decidir pela inovação e colocá-la no seu plano estratégico, a próxima etapa é examinar todas as possíveis oportunidades de inovação. O objetivo é selecionar a melhor oportunidade possível. É importante não confundir isso com a escolha de produtos específicos.
3) *Projeto e desenvolvimento de produtos* – Esta é a etapa de desenvolvimento de um produto novo. As decisões nessa fase envolvem menores riscos e incertezas, em relação às etapas anteriores (decisões sobre estratégia e oportunidades de inovação). Os riscos e as incertezas vão se reduzindo, à medida que se tomam decisões sobre: 1) a oportunidade específica para o desenvolvimento de novo produto; 2) os princípios de operação do novo produto (projeto conceitual); 3) a configuração do produto (desenhos de apresentação e modelos) e, finalmente, 4) o projeto detalhado para produção.

Mesmo com a atividade de desenvolvimento do produto, algum risco e incerteza podem persistir, porém, utilizando o funil de decisões, esses riscos tendem a diminuir. E é mais seguro usar o funil de decisões, do que fazer o produto e experimentar para ver se dar certo.

A partir das definições de desenvolvimento do produto, este estudo de pesquisa sugere duas abordagens para o desenvolvimento de novos produtos. Mais adiante será apresentado, como estas duas perspectivas se relacionam proporcionando diferentes graus de envolvimento para desenvolver os projetos dos produtos.

3.3.4 Ciclo de vida do produto

De acordo com Kotler & Armstrong (2000), depois de lançar um novo produto, a empresa deseja que ele tenha vida longa e produtiva. Embora não espere que o produto vá vender para sempre, deseja obter um lucro razoável para cobrir os esforços e riscos investidos nele. A empresa sabe que cada produto terá um ciclo de vida, mas não sabe de antemão sua forma e duração exatas.

A figura 3.4 mostra o curso que as vendas e lucros do produto seguem ao longo da sua vida, e que segundo Kotler & Armstrong (2000), esse ciclo envolve cinco estágios distintos, apresentados na figura 2.8 abaixo e detalhados a seguir.

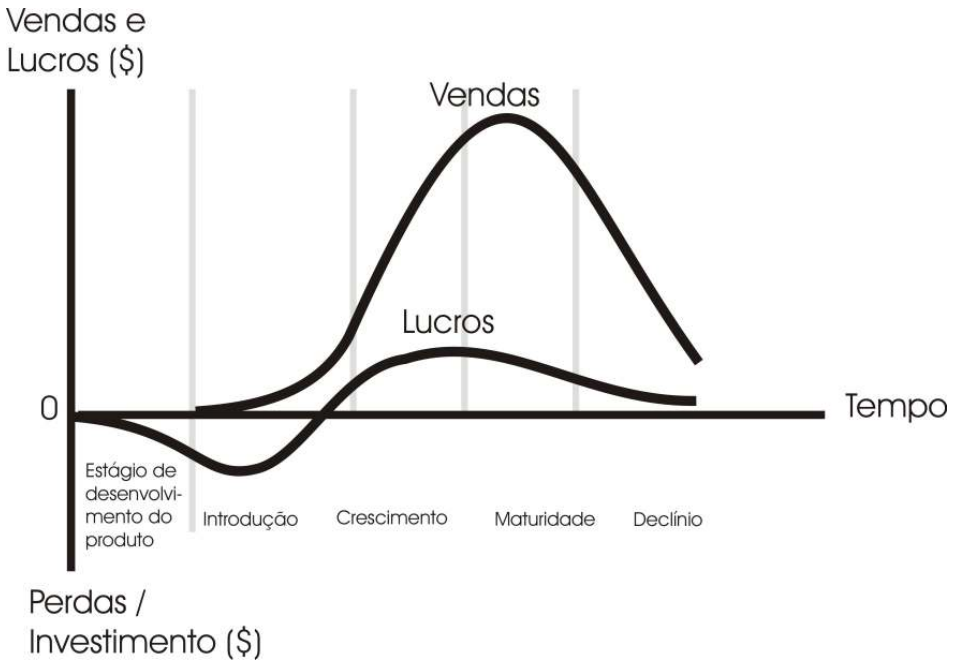

Figura 3.4 – Ciclo de vida do produto.
Fonte: Adaptado de Kotler & Armstrong (2000).

1. *Desenvolvimento do produto* – começa quando a empresa encontra e desenvolve a idéia de um novo produto. Durante esse desenvolvimento, as vendas são iguais a zero e os custos do investimento são crescentes.
2. *Introdução* – é um período de lento crescimento das vendas à medida que o produto é introduzido no mercado. Não há lucros nesse estágio devido aos altos custos da introdução do produto. Para Churchill & Peter (2003), como custos são altos e as vendas estão apenas a crescer, os lucros costumam ser negativo nesse estágio. Assim, um dos maiores desafios da fase de introdução é manter dinheiro suficiente entrando para cobrir as despesas de construção da demanda. Dependendo do tamanho e reputação da empresa, o profissional de marketing pode ter também dificuldade para persuadir revendedores a trabalhar com o produto. Mas, os profissionais de marketing nesse estágio do ciclo de vida do produto tendem a enfrentar pouca concorrência. Se eles conseguirem proteger algum aspecto do produto com uma patente ou registro, podem manter sua posição como único fabricante do produto por anos A falta de

concorrência, os altos custos e a necessidade de receita muitas vezes levam os profissionais de marketing a estabelecer um preço relativamente alto nesse estágio.

3. *Crescimento* – é o período de rápida aceitação no mercado e lucros crescentes. Segundo Churchill & Peter (2003), durante o estágio de crescimento, as vendas sobem rapidamente conforme cada vez mais compradores começam a experimentar o produto. Os lucros também sobem conforme os vendedores aprendem a fazer uso eficiente de suas instalações de produção e canais de distribuição. Os desafios desse estágio incluem acompanhar a demanda e evitar os concorrentes, que são atraídos para o mercado por causa do crescimento em vendas da empresa e das grandes margens de lucros.
4. *Maturidade* – é um período em que o crescimento das vendas diminui, pois o produto teve aceitação de grande parte dos compradores potenciais. O nível de lucros torna-se estável ou reduzido, devido aos crescentes gastos com marketing para defender o produto da concorrência. Churchill & Peter (2003), completam dizendo que, um produto está maduro quando se torna conhecido no mercado e quando as vendas sobem mais gradualmente até atingir um platô. Como muitos compradores já possuem o produto, o crescimento das vendas é mais lento e pode até começar a cair no final desse estágio.
5. *Declínio* – é um período em que as vendas e os lucros caem. Churchill & Peter (2003), afirmam que, o volume de vendas da maioria dos produtos começa a cair, e que existem muitas razões possíveis para um declínio na vendas, como por exemplo, as necessidades ou valores podem mudar, de forma que o produto não seja mais relevante ou atraente.

De acordo com Etzel, Walker & Stanton (2001), de certa forma, as ações coletivas de empresas, que oferecem produtos concorrentes na mesma categoria, afetam a forma das vendas e as curvas de lucro durante o curso do ciclo de vida. Mesmo companhias únicas podem sofrer um impacto. Uma empresa gigante pode conseguir encurtar o estágio introdutório ao ampliar a distribuição ou aumentar o esforço promocional que apóia o novo produto.

Porém, as empresas normalmente não conseguem afetar substancialmente as vendas e as curvas de lucro para uma categoria de produto. Assim, sua tarefa é determinar a melhor maneira de se conseguir sucesso dentro do ciclo de vida para uma categoria. Para uma empresa individual, o sucesso da administração do ciclo de vida depende de como se prevê a

forma do ciclo do produto proposto antes da sua introdução e de com se adapta, com sucesso, as estratégias de marketing em cada estágio do ciclo de vida (Etzel, Walker & Stanton, 2001).

3.4 Desenvolvimento do Manual do Produto

Nos dias atuais, um grande número de produtos de consumo tem alcançado um nível de complexidade e dificuldade com o qual não é usualmente aceito pelos seus usuários. Ainda que o grau de tecnologia e sofisticação tenha fornecido uma forte atração do ponto de vista de estratégia de marketing, pode produzir sérias frustrações aos usuários (Correa & Soares, 2003).

Com isso, é importante considerar no desenvolvimento de novos produtos a questão da elaboração do manual do produto, para que minimize essa dificuldade no manuseio e também como forma de evitar os acidentes que o produto possa ocasionar, devido a um mau uso do mesmo.

Para Veiga (*apud* Correa, 2002), é praticamente evidente uma tendência dos usuários de novos aparelhos e de equipamentos em geral de consumo, de iniciarem, com algumas exceções, a sua utilização através da aprendizagem operacional, ou seja, o manual é deixado de lado e inicia-se a utilização do produto pelo método de tentativa e erro. O desenvolvimento tecnológico e científico, sem deixar de mencionar os indiscutíveis benefícios que trouxe para todas as pessoas, aumentou enormemente os riscos para cada um dos consumidores. Isto porque um só defeito na etapa do projeto, ou um único erro de produção, uma vez que os produtos são fabricados em grande escala, pode causar danos a milhares de consumidores.

Correa (2002) esclarece que todo e qualquer avanço tecnológico vem de alguma maneira a contribuir para que haja multiplicação de riscos oriundos de defeitos apresentados em produtos industrializados. Isso abre caminho para que seja adotada, no que diz respeito à responsabilização por acidentes de consumo, outros tipos de responsabilidades, a fim de garantir os direitos dos consumidores lesados. Os empresários, designers e projetistas têm um papel fundamental no que diz respeito a essa questão, pois são eles os principais envolvidos com questões judiciais que acarretarão em prejuízos financeiros e uma mancha permanente na imagem de seus produtos.

A utilização errada de um produto pode levar a um acidente do usuário, porém se a empresa estiver resguardada, fornecendo um manual do produto, sobre o adequado meio de utilização do mesmo, o cliente não poderá ir a justiça acusando a empresa de negligenciar a questão de não passar as informações necessárias para o melhor manuseio do produto.

De acordo com uma pesquisa feita por Correa e Soares (2003), os consumidores não utilizam o manual do produto como deveria utilizar. Com base na pesquisa destes autores, às questões relacionadas ao uso do manual de instruções do produto, pode ser observado que a maioria das pessoas (55%, n = 175) afirmou que não costumava ler o manual de instruções. As razões apontadas foram as mais variadas, como por exemplo: "Só leio quando o produto é totalmente desconhecido pra mim." ou "Não tenho paciência para lê-lo."

Ainda de acordo com os mesmos autores, quando os respondentes foram indagados sobre as dificuldades encontradas pelos usuários na utilização de produtos de consumo, 46% dos usuários (n = 147) respondeu já ter tido dificuldades no manuseio de tais produtos e 48% (n = 152) afirmou ter tido dificuldades ao fazer a limpeza ou manutenção. Dentre os produtos que apresentavam maior dificuldade encontram-se o liquidificador, com 25 ocorrências, o ventilador, com 10 ocorrências e o vídeo cassete e o fogão, com 9 ocorrências.

3.5 Conclusões do Capítulo

Os conceitos estudados neste capítulo serviram para o melhor entendimento dos autores em relação ao processo de desenvolvimento de novos produtos e também serviu para identificar como os outros conceitos estão relacionados direta ou indiretamente com o modelo de desenvolvimento de novos produtos que o estudo sugere.

Verificou-se a importância de conceituar o que é um modelo e quais os tipos de modelos que existem, estudo pretende utilizar o modelo prescritivo para propor o modelo de desenvolvimento de novos produtos.

Os conceitos vistos de desenvolvimento de novos produtos irão fornecer a base de sustentação do modelo proposto para o desenvolvimento de novos produtos. Por exemplo, o diagrama de Juran (1995) de entrada, processo e saída, será aproveitado como base para o modelo proposto.

Também foi importante mencionar sobre o manual do produto com forma de minimizar os acidentes causados aos usuários.

No próximo capítulo serão apresentados os conceitos sobre as abordagens que o estudo sugere, que são as abordagens a partir do cliente e a abordagem a partir da empresa e também a matriz que é o resultado do relacionamento das duas abordagens, que estão diretamente relacionados com os conceitos sobre qualidade, inovação, satisfação do cliente e as cinco forças competitivas de Porter.

CAPÍTULO 4

ABORDAGENS PARA O DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

4. ABORDAGENS PARA O DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

Neste capítulo serão apresentados os conceitos sobre as abordagens que este estudo de pesquisa pretende analisar, que são: a abordagem a partir do cliente e a abordagem a partir da empresa, para possibilitar um relacionamento entre estas duas abordagens para o desenvolvimento do produto.

4.1 Introdução

A partir da revisão da literatura estudada, observou-se que os principais autores orientam as empresas com a importância de se considerar as necessidades dos clientes no processo de desenvolvimento do produto, como afirma, Lamb Jr. *et al* (2004) ao defender que os desejos e as necessidades dos clientes devem ser o trampolim para o desenvolvimento de novos produtos. Ou seja, as organizações devem ouvir o cliente, entender o que ele realmente quer e a partir dessas informações, orientar seus esforços de desenvolvimento do produto com o foco no mercado.

Porém, com base no fracasso de tantas empresas que iniciam suas atividades todos os anos e não chegam nem a completar um ano de existência, pode-se constatar que também muitas empresas têm dificuldades em colocar na prática as teorias defendidas nos livros. Muitas organizações não usam as teorias por não conhecerem e muitas outras por não darem a devida importância de adequar suas instalações, ou seja, sua capacidade de produzir, ao que o mercado deseja. Estas empresas tentam oferecer um produto que elas conseguem fabricar, ou seja, de acordo com suas condições de produzir e não considerando com a devida atenção a idéia de um produto novo identificada no mercado.

É importante salientar que ao discorrer que as empresas não consideram a voz do mercado, este trabalho de pesquisa quer afirmar que, as informações advindas do mercado não têm a atenção necessária no processo de desenvolvimento de novos produtos, ou seja, as empresas não ignoram totalmente a pesquisa de mercado, porém não fazem o uso adequado das informações obtidas da pesquisa. O que é mais importante pra estas empresas é o que elas podem produzir.

4.2 Duas abordagens para o desenvolvimento de novos produtos

No presente estudo, são analisadas duas abordagens que as empresas geralmente adotam no processo de desenvolvimento de novos produtos: de baixo para cima (a partir do cliente) e

de cima para baixo (a partir da empresa). Essas duas abordagens são apresentadas na figura 4.1, representando como as empresas direcionam seus esforços na busca pela informação por novos produtos. Na parte esquerda da figura está ilustrada a abordagem de baixo para cima, vale salientar que o cliente ficando embaixo no esquema representado pela figura, não pretende expressar que a empresa esteja sobre o cliente, em um nível superior, e sim, representa que o cliente é a base, ou seja, os pilares de informações e também de importância para as empresas, visto que o planejamento estratégico da empresa deve ser desenvolvido baseado nos clientes. Na outra abordagem, de cima para baixo, pode-se observar que as informações são levadas de dentro da empresa para fora, ou seja, é mais importante para estas organizações sua política interna de desenvolvimento de novos produtos do que creditar confiança em informações que o mercado pode sugerir.

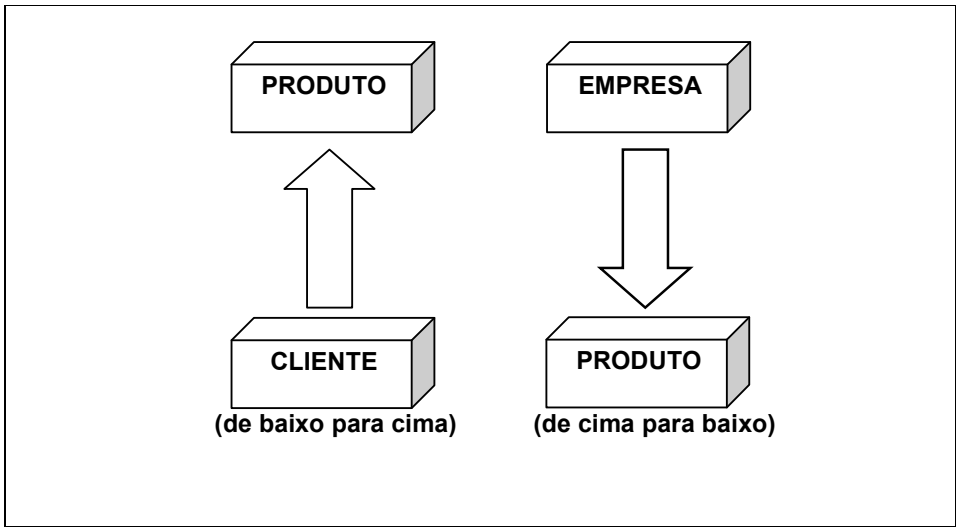

Figura 4.1 – Duas abordagens para o desenvolvimento do produto.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2006).

Isto acontece porque as organizações que adotam a abordagem de cima para baixo tentam produzir com base em sua capacidade de produção. Essas empresas aproveitam o que a sua capacidade de produção permite produzir e então produzem levando em consideração somente suas condições, mesmo sem ter a comprovação do seu público-alvo de que o produto que será produzido tem potencial de consumo.

4.2.1 Abordagem a partir do cliente (de baixo para cima)

Na abordagem a partir do cliente, o produto começa a ser projetado, com bases em informações coletadas nos clientes, e a empresa procura no mercado oportunidade de suprir novas necessidades com produtos novos, adequados aos clientes. A qualidade do produto

nesta abordagem visa atender o que o cliente deseja como visto no referencial teórico, que é a abordagem baseada no usuário defendida por Edwards (1968).

Oliver (1996), discorre sobre quatro perspectivas da satisfação, vistas no Capítulo 2, que na primeira perspectiva considera-se a satisfação como sendo uma busca individual. A segunda perspectiva apresenta o ponto de vista da empresa. A terceira mostra o mercado como um todo. Por último, a perspectiva da sociedade é a mais ampla e trata da satisfação do indivíduo não só como um agente de consumo de produtos e serviços, mas como um cidadão em relação à sua saúde física, mental e financeira. Com base nessas perspectivas pode-se perceber a relação com a terceira perspectiva que mostra o mercado como sendo o ponto de partida para a elaboração de novos produtos, visto que a satisfação e também a insatisfação dos consumidores, estão sendo analisadas no sentido de influenciar a regulamentação do mercado.

E ao se considerar os anseios dos clientes, as empresas estarão fazendo inovação baseadas de um dos dois vetores de inovação defendidos por Sicsú (2000), os fatores endógenos, que levam em consideração a cultura local, as tradições e os costumes. Ficando o outro fator, que é o exógeno, relacionado com a abordagem a partir da empresa, no que se refere à questão da formação dos recursos humanos para trabalhar na empresa. De acordo com as quatro possibilidades de ocorrência das inovações defendidas pela OECD (2000), verifica-se a aplicação da possibilidade de ocorrência de produtos inovadores relacionado com a abordagem a partir do cliente porque nesta categoria as inovações têm possibilidades na adequação dos produtos novos ao cliente final. Ainda de acordo com a OECD (2000), as inovações organizacionais ou de mercado estariam relacionadas com as duas abordagens, porque elas ocorrem paralelamente às inovações tecnológicas de produto ou processo.

Como já visto no estudo realizado por Las Casas (2004), muito se discorre sobre o cliente ser o foco para o desenvolvimento do produto, mas na prática isto não acontece, porque são poucas as empresas que realmente aplicam uma orientação verdadeira aos clientes. As empresas responsabilizam a dificuldade de se implantar uma filosofia voltada ao cliente porque o elemento humano (lado pessoal de qualquer técnica administrativa), é afetado por fatores culturais, ou seja, se as pessoas não tem e nem desenvolvem o hábito de servir por questões culturais, fica difícil prestar um bom serviço.

A força competitiva das empresas nesta abordagem está no poder de negociação com os compradores, porque os compradores podem influenciar o preço do produto ou serviço para baixo, colocando as empresas uma contra as outras e com isso o preço do produto podendo

ficar sem dar lucro a nenhuma empresa, cabendo às empresas então nesse ponto saberem negociar para que os preços não caiam muito.

Exemplos de produtos que são elaborados sob esta abordagem são: serviços bancários que tentam personalizar ao máximo o atendimento aos clientes especiais, e produtos tangíveis como sapatos da moda.

Verifica-se que em situações de mercado onde a concorrência é muito intensa as empresas tendem a concentrar mais atenção ao cliente do que em mercados que a concorrência praticamente não existe.

4.2.2 Abordagem a partir da empresa (de cima para baixo)

Na abordagem a partir da empresa, a pesquisa de mercado não é tão considerada no momento de elaborar o produto, quanto na primeira abordagem apresentada, pois a empresa dá ênfase no desenvolvimento do produto de acordo com suas condições de produção e recursos. Nesta segunda abordagem, a empresa correrá o risco do cliente não estar interessado em consumir o que foi fabricado.

A qualidade observada na abordagem a partir da empresa é a qualidade baseada na produção, conforme Gilmore (1974). A empresa concentra seus esforços em produzir bem o que foi especificado no projeto do produto de acordo com suas condições de produção. A ênfase não está no cliente e sim na produção. De acordo com Garvin (2002), enquanto as definições da qualidade baseadas no usuário estão calcadas nas preferências do consumidor, as definições baseadas na produção concentram-se no lado da oferta e se interessam basicamente pelas práticas relacionadas com a engenharia e a produção, internas à empresa.

A questão da inovação para a abordagem a partir da empresa está relacionada com os conceitos de inovação tecnológica visto no referencial teórico anteriormente, de acordo com Mello *et al* (2003), no qual defende que a inovação envolve necessariamente alguma mudança no conjunto dos conhecimentos tecnológicos utilizados pela empresa, ou seja, o processo de produção deve ser constantemente avaliado para que se encontre uma forma melhor de ser produzido determinado produto. Em relação às quatro possibilidades de ocorrência de inovação da OECD (2000), pode-se perceber a relação com os processos inovadores, porque nesta categoria de inovação é possível identificar inovações no processo de logística, ou mudanças no processo de entrega, que estaria diretamente relacionado com a capacidade da empresa de oferecer melhor estes serviços.

De acordo com as quatro perspectivas da satisfação, a perspectiva da busca individual pelo cliente, a perspectiva do ponto de vista de empresa, a perspectiva do mercado em geral e

a perspectiva da sociedade, defendidas por Oliver (1996), a segunda perspectiva está relacionada com a satisfação da empresa, ou seja, o ponto de vista da empresa. As empresas buscam o lucro e quase sempre sua rentabilidade é resultante da venda repetida de seus produtos ou serviços ao longo do tempo. Se a empresa considerar mais sua capacidade de produção do que as necessidades do seu público alvo, ela estará correndo o risco de perder sua rentabilidade, porque se os clientes não ficarem satisfeitos e interromperem o consumo de seus produtos ou serviços, ou substituírem o fornecedor, possivelmente o lucro da empresa será afetado mais cedo ou mais tarde, e conseqüentemente a empresa terá que terminar suas atividades no mercado.

Percebe-se que a abordagem a partir da empresa tem um foco com maior risco dos clientes não aceitarem o que as empresas estão querendo oferecer, de acordo com sua capacidade de produção, com isso, as empresas devem ter mais cuidado ao elaborar seus novos produtos quando estão considerando mais sua capacidade de produzir. Kotler & Armstrong (2000) discorrem que, as empresas mais inteligentes têm como meta encantar os clientes, prometendo somente o que podem oferecer e depois oferecendo mais do que prometem. Ou seja, não adianta oferecer só o que o cliente quer e nem também oferecer só o que pode ser produzido, mas tentar adequar da melhor forma as necessidades dos clientes com sua real capacidade de produção.

Em relação à força competitiva, como já foi visto no Capítulo 2, deste tipo de abordagem está voltada para o poder de negociação com os fornecedores em busca de menores preços e de matéria-prima com mais qualidade para poder diferenciar-se dos concorrentes, uma vez que nessa abordagem o foco está no processo produtivo da empresa e não no cliente final.

Exemplos que podem ser dados nesta abordagem são as empresas que tem o monopólio sobre determinado mercado, como por exemplo, as empresas de telecomunicações em determinadas regiões do Brasil e também as Concessionárias de Energias. Essas empresas geralmente oferecem seus serviços de acordo com suas capacidades de fornecer o mesmo, deixando muitas vezes os seus clientes totalmente insatisfeitos. Exemplos de produtos podem ser as roupas vendidas pelas lojas Americanas.

4.3 As Abordagens voltadas para Empresas Prestadoras de Serviços

As empresas prestadoras de serviços podem desenvolver seus serviços com base nestas duas abordagens. Identificando os serviços que os clientes desejam e tentando adequar a prestação dele ao seu quadro de funcionários, uma vez que, os serviços não são um bem físico

e sim uma ação. Ou seja, as empresas prestadoras de serviços devem oferecer seus serviços com base em ações que realmente possam executar, para que não ofereçam aos seus clientes serviços que na parte teórica estão bem projetados, mas que na prática não são bem executáveis ou não-executáveis completamente.

Para Johne (1994), escutar os dois mercados, o externo e o interno têm mostrado ser de bastante importância para os diferentes tipos de desenvolvimento do produto. A questão que agora está sendo questionada é se existem estilos particulares de ouvir o mercado, que sejam mais apropriados para especificar tipos de desenvolvimento de produto.

Escutar a voz dos dois mercados (interno da empresa e externo da empresa) tem sido sugerido por Johne (1994), e o mesmo autor complementa que isto pode ser feito passivamente ou ativamente. Ouvir de forma passiva envolve reagir para o estímulo de mercado. Ouvir de forma ativa envolve procurar e checar proativamente as informações advindas do estímulo do mercado. A partir dessas afirmações, pode-se perceber que as empresas que saem na frente, em busca das informações e dos estímulos que os clientes oferecem para poder direcionar a empresa no desenvolvimento do produto, vão sempre estar um passo a frente das empresas que esperam de forma passiva o estímulo do mercado.

A questão da inovação para as empresas prestadoras de serviço fica diretamente relacionada com a inovação de domínio organizacional, vista por Gasse & Carrier (1992), aonde defende que todas as mudanças que venham a modificar os modos de organização da empresa, assim como os procedimentos nessa modalidade de desenvolvimento, pode-se incluir nesta forma de inovação. Este tipo de inovação afeta, geralmente de forma direta ou indireta, a estrutura interna da empresa. Pode-se agir na ocorrência de inovações relativas à composição do pessoal, às modificações de políticas nos procedimentos do dia-a-dia ou ainda uma mudança maior que tenha efeito sobre a estratégia global de uma empresa. Outra inovação relacionada com as empresas prestadoras de serviços é a inovação de domínio institucional, nesta categoria de inovação, pode-se perceber como exemplo, a implementação de sistemas de participação do pessoal em ações sociais, para o benefício da empresa na participação de uma quantidade crescente das empresas em termos de engajamento social e econômico no seu ambiente.

Evangelista & Savona (1999), discorrem sobre quatro categorias de serviços: a primeira consiste em serviços de P&D, engenharia e informática; a segunda categoria consiste em usuários de tecnologia, incluem setores de transporte marítimos e terrestres, jurídicos, comerciais serviços varejistas, incluindo negócios como serviços de limpeza e segurança; a terceira categoria de serviços é relacionada a bancos, serviços de reparação de veículos e

hotéis; na quarta categoria foram incluídos serviços de consultoria-altamente inovativos, com forte interação com seus clientes e fornecedores. Os serviços postais e de telecomunicações são intensivos em inovação e interação, entretanto há dificuldades em alocação em uma das categorias. Cada categoria tem um grau maior ou menor de inovação, pode-se perceber que na primeira categoria, as empresas de serviço do setor de P&D, engenharia e informática, são as empresas que tem um alto grau de inovação e interagem com fornecedores de indústrias de manufatura. Estas empresas devem saber considerar a inovação como um processo dinâmico que envolve os clientes e ao mesmo tempo sua capacidade de produzir.

Outro ponto sobre inovação para empresas prestadoras de serviço é a inovação tecnológica, vista por Lovelock (2001), que faz mais do que possibilitar a criação de serviços novos ou melhores. Ela também pode facilitar a reengenharia de atividades como prestação de informação, tomada de pedidos e pagamentos; aumentar a capacidade de uma empresa de manter padrões de serviços mais consistentes; permitir a criação de departamentos centralizados de atendimento ao consumidor; possibilitar a substituição de pessoas por máquinas para tarefas repetitivas; e propiciar maior envolvimento dos clientes nas operações por meio da tecnologia do auto-atendimento.

Esse tipo de inovação pode ajudar as empresas de serviço no processo de melhor relacionar as duas abordagens para o desenvolvimento do produto, porque este tipo de inovação funciona com base em otimizar mais serviços que já estão sendo oferecidos aos seus clientes, ou seja, adequando da melhor forma o serviço (processo) ao consumidor. Estas afirmações são defendidas por Rosenthal & Meira (1995), quando discorrem que, inovação tecnológica vai muito além de equipamentos, máquinas e computadores, afirmando que a inovação tecnológica pode ser todo o conjunto de conhecimento diretamente aplicado como os que ainda estão para serem aplicados, ou seja, as experiências dos funcionários no momento que estão atendendo os clientes, estes novos conhecimentos que os funcionários adquirem todas as vezes que estão interagindo com o cliente final, pode ser sim uma inovação tecnológica que pode ser aplicada futuramente como melhoria daquele serviço prestado.

A satisfação do cliente com relação ao serviço recebido será o que o cliente percebe do mesmo. Com isso, de acordo com Las Casas (1997) o produto final de um serviço é sempre um sentimento. As empresas que focalizam as duas abordagens ao mesmo tempo terão mais condições de atender a seus clientes com mais eficácia, porque a qualidade de serviço é variável de acordo com o tipo de pessoa, ou seja, o mesmo serviço pode não satisfazer a pessoas diferentes, e a empresa precisa ter flexibilidade e condições de adequar seu serviços

para público diferentes, mas isso deve estar especificado no momento em que o serviço foi projetado.

Ainda sobre satisfação do cliente para empresas prestadoras de serviço, deve-se observar que um cliente insatisfeito não necessariamente muda para outra empresa, pois a relação entre satisfação e lealdade não é constante. Porém, percebe-se que a qualidade dos serviços é uma dimensão protetora da empresa, criada a partir de experiências que os clientes vão acumulando dos serviços, como defendem Bateman & Hoffman (2001). Altos níveis de qualidade de serviço, conforme são percebidas pelo consumidor, podem encorajá-los a desculpar um único encontro insatisfatório, por ser uma anomalia, mantendo-se leais à empresa prestadora de serviços.

As empresas de serviço podem conseguir a fidelidade do cliente bem mais fácil do que as empresas de bens tangíveis, porque segundo Javalgi & Morbeg (1997), vista que a fidelidade aumenta à medida que a tangibilidade do serviço diminui, pois o risco associado à mudança do fornecedor também aumenta. No entanto, serviços intangíveis com alto grau de complexidade tendem a um maior grau de fidelidade, enquanto que os serviços intangíveis voltados ao intelecto e ao entretenimento são menos suscetíveis a fidelização, já que o consumidor busca sempre uma alternativa para experimentação. Dessa forma, cabe a empresa oferecer um serviço diferenciado no mercado, porém com adequação do que o cliente quer com o que ele pode oferecer, senão, essa relação de fidelidade com o serviço não funcionará, se o serviço não for compatível com o que o cliente está esperando.

Os problemas que existem entre o servidor do serviço e os que o recebem, como foi visto por Denton (1990), podem ser reduzidos se as empresas começarem a agir de forma profissional dando treinamento adequado aos seus funcionários que estarão na linha de frente com os clientes finais.

A qualidade do serviço deve ser definida pelo cliente de acordo com Grönroos (2003). Com isso, verifica-se a importância de se definir qualidade do mesmo modo que os clientes o fazem. A partir do momento que a empresa pensar nas duas abordagens para desenvolver seus serviços, ela estará dando um importante passo para não investir mal o seu dinheiro e o seu tempo.

Ao se considerar as duas abordagens para as empresas prestadoras de serviços, observa-se que essas empresas podem diferenciar-se da concorrência a partir do momento que as mesmas conseguem identificar os pontos fortes e fracos na sua estrutura e como o cliente poderia ser mais bem atendido se essa estrutura estivesse de acordo com as necessidades dos

clientes. Para Porter (2004), a concorrência no setor de serviços tem sua intensidade moderada em relação ao potencial de lucro das empresas de serviços.

As empresas de serviços devem prestar atenção nas cinco forças competitivas de Porter (2004) que são: novos entrantes; produtos substitutos, poder de compra com os compradores, poder de compra com os fornecedores e concorrentes existentes. Com base nessas forças competitivas, as empresas de serviços poderão identificar a força que mais influencia seu processo de prestação de serviços como forma de diferencial competitivo entre as outras empresas de serviços. Por exemplo, se a empresa identifica que seu serviço está sendo copiado pela concorrência e já existem serviços substitutos no mercado para o seu serviço, cabe a empresa procurar manter um nível de diferenciação e qualidade do seu serviço que mostre ao cliente final as vantagens de escolher o seu serviço ao invés do serviço do concorrente.

A seguir, é proposta uma matriz que envolve o relacionamento das duas abordagens sugeridas por este estudo.

4.4 Matriz de relacionamento das duas abordagens para o processo de desenvolvimento de novos produtos

Com base nas duas abordagens apresentadas anteriormente, neste trabalho de pesquisa, propõe-se uma matriz para mostrar a relação entre elas, surgindo a partir disso 4 perspectivas para o processo de desenvolvimento de novos produtos. Essa relação procura mostrar os 4 diferentes níveis de relacionamento que as empresas podem considerar no momento de desenvolver o produto, conforme pode ser visto na figura 4.2.

A Partir do Cliente / *A Partir da Empresa*	BAIXO	ALTO
BAIXO	Receptor	Foco no Cliente
ALTO	Foco na Empresa	Proativo

Figura 4.2 – Matriz das Perspectivas para o Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos.
Fonte: Elaborado pelo Autor (2006).

O estudo procurou detalhar cada uma das perspectivas, com o intuito de identificar a que melhor atende as necessidades dos clientes, levando em consideração as limitações de produção de cada empresa. As limitações são consideradas pelas dificuldades que as empresas encontram em atender completamente as necessidades dos clientes, por causa de limitações de seus recursos materiais e humanos para desenvolver os produtos que os clientes necessitam.

Os processos que serão apresentados a seguir são aplicados para o desenvolvimento dos produtos das empresas, e as empresas podem adotar dois ou mais processos dependendo do produto ou linha de produtos produzidos, como por exemplos, automóveis, eletrodomésticos e cosméticos.

4.4.1 Processo Receptor para Desenvolvimento de Novos Produtos

Nesta primeira perspectiva, está o Processo Receptor para Desenvolver Novos Produtos, na qual mostra o nível de relacionamento das duas abordagens em um nível mais baixo, ou seja, as necessidades dos clientes são consideradas para desenvolver os produtos juntamente com as condições de produção da empresa, porém em menor grau de investimento nestas duas abordagens.

As empresas que pode-se perceber que estão relacionadas nesta perspectiva são as terceirizadas, porque elas não precisam dar tanta ênfase em inovação, dado que, as empresas que irão contratar as terceirizadas, geralmente vão apresentar o projeto do produto já desenvolvido, cabendo à empresa terceirizada dar ênfase na qualidade de conformação. Assim, o produto será fabricado de acordo com o que foi especificado pela empresa contratante. As empresas prestadoras de serviços terão que, concentrar seus esforços, em atender plenamente o que foi solicitado no projeto, e caso pretendam fazer alguma alteração nos serviços, verificar se a empresa contratante está de acordo.

O processo de inovação para as empresas que se baseiam no processo receptor pode se fundamentar nas inovações incrementais, uma vez que elas não precisam estar tentando lançar um produto totalmente novo no mercado, porque seus clientes já estão com suas idéias desenvolvidas de produto. Cabe a elas somente fazer inovação em relação ao processo produtivo, caso a empresa contratante esteja de acordo, fazer algumas alterações no produto. Por isso que essas empresas têm uma abordagem a partir da empresa e a partir do cliente menos intensa do que no processo proativo para desenvolvimento de novos produtos, que será apresentado mais adiante.

Outro enfoque de inovação verificado nesta perspectiva é a inovação de domínio tecnológico defendida por Gasse & Carrier (1992), onde se encaixam mudanças relativas aos

aspectos técnicos de produtos ou serviços. Também pode ser nos processos e métodos de produção ou de prestação de serviços utilizados pelas empresas, ou seja, seriam adotados novos processos de fabricação e utilização de novos ingredientes ou novos tipos de energia, permitindo com isso produzir o mesmo produto a partir de diferentes recursos.

A qualidade de conformação estará mais presente no dia-a-dia dessas empresas, porque elas terão que produzir de acordo com o que foi especificado pela empresa contratante, ou seja, no processo receptor para desenvolvimento de novos produtos, as empresas terão a ênfase em produtos mais uniformes.

O nível de concorrência neste processo está em poder da negociação com os fornecedores, em relação as cinco forças competitivas de Porter (2004), porque as empresas que trabalham com os projetos já elaborados, têm apenas que produzir de acordo com o que já foi especificado no projeto. As empresas terão que conseguir matérias-primas mais baratas e de qualidade se quiserem ter um diferencial competitivo em relação às outras empresas que trabalham da mesma forma.

Exemplos de empresas que podem adotar o Processo Receptor para o Desenvolvimento de Novos Produtos são: empresas que fabricam pneus, empresas que fabricam produtos por encomenda e empresas de serviços de limpeza.

4.4.2 Processo Foco no Cliente para Desenvolvimento de Novos Produtos

Na segunda perspectiva, está o Processo Foco no Cliente para Desenvolvimento de Novos Produtos, onde se observa que a abordagem que possui maior ênfase é a abordagem a partir do cliente em relação à abordagem a partir da empresa para o desenvolvimento do produto. Esta perspectiva pode parecer a mais indicada, por levar em consideração mais às necessidades dos clientes do que as necessidades da empresa. Porém, se as empresas concentrarem todos seus esforços em atender plenamente as necessidades dos consumidores sem considerar sua real capacidade de produção, podem não conseguir atender as necessidades dos clientes da melhor forma. Isto porque suas limitações de produção podem estar abaixo do especificado, ou seja, no momento da fabricação do produto, sua capacidade de produzir com tal nível de exigência pode estar aquém do que foi planejado. Ficando dessa forma, com a fabricação de um produto diferente do planejado com base nas informações coletadas junto aos clientes.

O processo de inovação está relacionado com as inovações de domínio comercial, uma vez que nesta categoria estão envolvidos os conjuntos de mudanças que a empresa pode fazer com o intuito de melhorar seu relacionamento com o seu mercado alvo ou permitir com isso

atingir novos mercados. Por exemplo, o desenvolvimento de uma melhor forma de distribuição dos produtos da empresa, uma nova forma de utilização de um produto já existente da empresa, entre outros.

O Processo Foco no Cliente para Desenvolvimento de Novos Produtos relaciona-se com a qualidade defendida por Edwards (1968), onde descreve que a qualidade consiste na capacidade da empresa atender as necessidades encontradas no mercado, ou na capacidade de satisfazer desejos dos clientes. No Processo Foco no Cliente, as empresas focam totalmente suas atenções neste tipo de qualidade e às vezes podem cometer o erro de não conseguir atender essas necessidades ou desejos dos clientes, pelo simples fato de, não observarem que a qualidade não se resume apenas do lado externo da empresa, visto que é preciso primeiramente que a empresa perceba sua capacidade de atender a tais necessidades. Necessitando analisar, também, a capacidade de seus funcionários, sua estrutura física, a tecnologia empregada para desenvolver os seus produtos, entre outros.

A qualidade de projeto está inserida neste tipo de processo para o desenvolvimento de novos produtos porque o projeto quando está sendo elaborado deve levar em consideração informações dos clientes para produzir a idéia do novo produto. Assim, a qualidade já está sendo inserida no produto desde o momento em que o cliente participa dando suas informações para o desenvolvimento do projeto.

As empresas de serviços têm que ter cuidado ao tentar oferecer o que o cliente deseja, porque se sua capacidade de atender a tais níveis de exigência esteja abaixo do desejado, deixará os clientes totalmente desapontados com os serviços. Isto se dá quando os clientes criam uma expectativa em relação ao serviço e recebem um serviço inferior do que foi prometido, ficando muito insatisfeitos.

Exemplos de empresas que tem o Foco no Cliente são empresas de forma geral que procuram de certa forma informações no mercado para desenvolver seus produtos, como por exemplo, as empresas que constroem prédios para moradia. Estas empresas geralmente elaboram pesquisa de mercado junto ao seu público alvo com o intuito de identificar a melhor forma de oferecer um imóvel que os clientes estejam dispostos a comprar pelo menor preço praticado pela empresa. E um outro exemplo de bem tangível seriam os vários tipos de celulares que são lançados para poder atender as mais diversas necessidades dos clientes.

4.4.3 Processo Foco na Empresa para Desenvolvimento de Novos Produtos

Na terceira perspectiva, está o Processo Foco na Empresa para Desenvolvimento de Novos Produtos, onde se observa que as condições de produção da empresa estão sendo mais

destacadas, ou seja, estão sendo consideras como prioridades para a empresa em relação ao desenvolvimento do produto a partir do cliente.

O problema observado para as empresas que se baseiam no Processo Foco na Empresa para Desenvolvimento de Novos Produtos, é que elas podem estar desprezando um fator chave para o sucesso do seu novo produto, que são as necessidades identificadas nos clientes. Porque uma vez identificadas essas necessidades, se as empresas não procurarem atendê-las, além de estarem perdendo dinheiro com pesquisas de mercado, as empresas estão correndo o risco de produzir algo diferente do que realmente o mercado quer.

As inovações que predominam com maior intensidade para essas empresas são as revolucionárias, por estarem relacionadas com a modificação de todo o processo produtivo e que em alguns casos podem mudar totalmente toda a base técnica de produção. Outro processo de inovação que pode ser relacionado é o processo de inovação de domínio organizacional, que tem como objetivo modificar os modos de organização da empresa, com isto, tendo uma forte influência na própria estrutura da mesma.

A qualidade de conformação está mais presente neste tipo de processo por apresentar características de atender exatamente o que foi planejado no projeto, independentemente se o projeto considerou ou não as necessidades do cliente. A prioridade é estabelecer parâmetros que definam se o produto fabricado atende ou não às especificações do projeto.

Outra preocupação que as empresas prestadoras de serviços terão que ter é em relação a elas não se acomodarem na situação em que elas podem se encontrar, por exemplo, as empresas de serviços podem ter um quadro de funcionários desqualificado e não se preocuparem em fornecer treinamento adequado para estes funcionários. Assim, cabe a empresa identificar se o quadro de funcionários está apto a executar os níveis de exigências cobrados pelo mercado, e a partir disso a empresa deverá procurar investir em treinamento, para poder oferecer serviços diferenciados no mercado.

Exemplos desse tipo de processo para o desenvolvimento de novos produtos são às empresas de serviços telefônicos, que tentaram atingir um grande número de pessoas, porém sem ter a capacidade mínima para isso, visto que a rede telefônica existente na época para atender a uma demanda maior de clientes teria que ser melhorada e aumentada. Porém isso não foi feito, e o resultado foi à insatisfação de vários clientes com os serviços oferecidos de telefonia fixa no Brasil, por causa dos vários problemas que as linhas apresentavam. Exemplos de bens tangíveis desenvolvidos com este processo são os produtos genéricos, que são produzidos sem considerar tanto a satisfação do cliente, estes produtos são produzidos com o foco na redução dos custos de fabricação.

4.4.4 Processo Proativo para Desenvolvimento de Novos Produtos

Na quarta e última perspectiva, está o Processo Proativo para Desenvolvimento de Novos Produtos. Observa-se que as duas abordagens são consideradas como prioridades, ou seja, procura-se fazer uma união perfeita das necessidades encontradas com a real capacidade de produzir das empresas. Nesta perspectiva, em comparação com a primeira perspectiva que é o Processo Receptor para Desenvolvimento de Novos Produtos, observa-se um investimento muito maior nas duas abordagens. Estas empresas geralmente são líderes de mercados, porque conseguem adequar a produção delas, direcionada para o mercado, tendo com isso um diferencial competitivo em relação às outras empresas, vistas na matriz.

As empresas que investem nesta perspectiva do Processo Proativo para Desenvolvimento de Novos Produtos utilizam mais veemente a engenharia simultânea. Pois elas analisam as necessidades dos clientes encontradas pela pesquisa de mercado, porém considera importante também, no desenvolvimento do projeto final do produto, a opinião de todas as áreas envolvidas com a fabricação do produto. Outra teoria utilizada no Processo Proativo para Desenvolvimento de Novos Produtos é a do QFD - Desdobramento da Função de Qualidade, onde as empresas procuram avaliar os custos que serão incorridos no processo de fabricação, porém que atendam da melhor forma as exigências dos clientes para a formação de um protótipo que realmente funcione. A abordagem do cliente e a abordagem da empresa são vistas em paralelo para a realização do projeto final do produto.

Por estas empresas estarem em constante contato com o mercado no momento de desenvolver os produtos, elas estão praticando constantemente inovações radicais, podendo modificar toda a dinâmica de concorrência entre as empresas. Ou seja, estas empresas geralmente ditam o rumo das outras empresas, por conseguirem colocar algo totalmente novo no mercado e que as outras empresas que não possuem a mesma visão, irão apenas copiar o novo produto fazendo pequenas modificações, que são as inovações incrementais.

No Processo Proativo para o Desenvolvimento de Novos Produtos estarão sendo praticadas as duas qualidades defendidas por Paladini (1995) a do projeto e a de conformação. Ao se desenvolver o projeto do produto, a qualidade de projeto já estará sendo agregada ao produto antes mesmo de sua produção final. E a qualidade de conformação deve ser vista, uma vez que o projeto tenha sido definido. Se o projeto final do produto foi desenvolvido com a participação de todas as áreas envolvidas, então é importante que ele seja fabricado de acordo com o que foi realmente especificado.

Para as empresas prestadoras de serviços, a combinação das duas abordagens contribui com um processo de desenvolvimento do serviço mais direcionado ao mercado e também com

base nas reais condições do quadro de funcionários. Porém, se for percebido no projeto do serviço que as condições dos funcionários, não são as mais adequadas, um treinamento ou uma qualificação dessas pessoas deve ser feito.

De acordo com o estudo de Oliver (1996) sobre as quatro perspectivas da satisfação, verifica-se que a quarta perspectiva se relaciona com o Processo Proativo para o Desenvolvimento de Novos Produtos, porque é a perspectiva mais ampla e trata da satisfação do indivíduo não só como um agente de consumo de produtos e serviços, mas como um cidadão em relação à sua saúde física, mental e financeira.

Foi apresentado nesta dissertação anteriormente, por Urban & Hauser (1993), que dois fatores devem ser considerados pelas empresas para obter êxito em relação à gestão dos processos organizacionais, que são os fatores de sucesso e os motivos de insucesso no desenvolvimento de novos produtos. No Processo Proativo para o Desenvolvimento de Novos Produtos é crucial que as empresas dêem atenção às fraquezas organizacionais no processo de desenvolvimento de novos produtos como forma de evitar insucessos. Para isso, as empresas só precisam sair na frente da concorrência em relação à descoberta de novas idéias de produtos, como afirmam Johne & Snelson (1990), que resultados de sucesso são de empresas que são proativas na interpretação do mercado, do que as empresas que apenas seguem as sugestões de clientes chaves.

Como exemplo de empresas que desenvolvem o Processo Proativo para o Desenvolvimento de Novos Produtos são as empresas da área de informática que estão sempre atuando junto aos usuários no intuito de identificar possíveis melhorias ou até novos produtos que venham a facilitar a vida dos usuários.

4.5 Análise da Matriz das Perspectivas para o Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos

Foi demonstrado na matriz das quatro perspectivas que alguns processos foram apresentados para o desenvolvimento de novos produtos, porém um deles, verifica-se como sendo o mais indicado entre eles, que é o Processo Proativo. Este processo apresenta-se como o mais completo por ter objetivo principal de conciliar os interesses dos seus clientes com os interesses e reais condições de produção das empresas.

O estudo mostrou o relacionamento das duas abordagens, a abordagem a partir do cliente e a abordagem a partir da empresa, com o intuito de identificar o nível de relacionamento que melhor atenderia as necessidades de ambas as partes, clientes e empresas.

A matriz serviu para identificar os diferentes níveis que podem ser observados no momento que se cruzam as duas abordagens, verificando-se os pontos positivos e negativos das quatro perspectivas encontradas na matriz.

As empresas que estão inseridas nos outros processos vistos na matriz poderiam tentar migrar para o Processo Proativo, como forma de obter maior satisfação dos seus clientes.

4.6 Conclusões do Capítulo

Neste capítulo foram vistas as abordagens que as empresas podem adotar para desenvolver seus produtos ou serviços, que são as abordagens a partir da empresa e a abordagem a partir do cliente. Na abordagem a partir da empresa, o foco para o desenvolvimento de novos produtos é com base em sua capacidade de produção e a abordagem a partir do cliente o foco é com base em seu público alvo, ou seja, em desenvolver novos produtos com base em informações obtidas junto ao mercado.

Foi desenvolvida uma matriz com o intuito de mostrar o relacionamento entre as duas abordagens, verificando qual o nível de relacionamento seria o mais indicado para as empresas. Como resultado do cruzamento das duas abordagens na matriz, o estudo verificou quatro perspectivas para o processo de desenvolvimento de novos produtos que são: processo receptor, que são as empresas que fornecem menos ênfase nas duas abordagens; processo foco no cliente, que são as empresas que fornecem maior ênfase na abordagem a partir do cliente; processo foco na empresa, que são as empresas que fornecem maior ênfase na abordagem a partir da empresa; e o processo proativo, que é o processo que este estudo verifica como o mais indicado para as empresas, porque é o processo onde as empresas consideram com maior ênfase as duas abordagens ao mesmo tempo, tanto a partir do cliente como a partir da empresa.

No próximo capítulo será apresentado um modelo, para o desenvolvimento de novos produtos, que serve tanto para empresas de bens tangíveis quanto para as empresas de serviços. O estudo tem intuito de enfatizar que o modelo serve para bens tangíveis e serviços, uma vez que, existe uma dificuldade maior pelas empresas em conseguirem pensar no desenvolvimento de novos produtos quando se trata de um serviço. O modelo será desenvolvido voltado para as empresas com o foco no Processo Proativo para Desenvolvimento de Novos Produtos.

CAPÍTULO 5

MODELO PROPOSTO PARA O DESENVOLVIMENTO DENOVOS PRODUTOS

5. MODELO PROPOSTO PARA O DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

Neste capítulo é apresentado o modelo sugerido por este trabalho de pesquisa, para serem desenvolvidos os novos produtos das empresas, sendo elas empresas de bens tangíveis ou empresas prestadoras de serviço. Uma vez que, segundo Kotler & Armstrong (1997), produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo, e que possa satisfazer um desejo ou uma necessidade.

5.1 Modelo Desenvolvido

A partir do relacionamento das duas abordagens apresentadas no capítulo anterior, este trabalho sugere um modelo para serem desenvolvidos os produtos com base na Perspectiva do Processo Proativo para o Desenvolvimento de Novos Produtos. Serão detalhados os diferentes estágios representados na figura 5.1 a seguir, onde cada estágio é de vital importância para o sucesso do novo produto.

Este modelo é composto de 10 estágios, iniciando com Identificar a Necessidade indo até o Monitoramento do Ciclo de Vida do Produto.

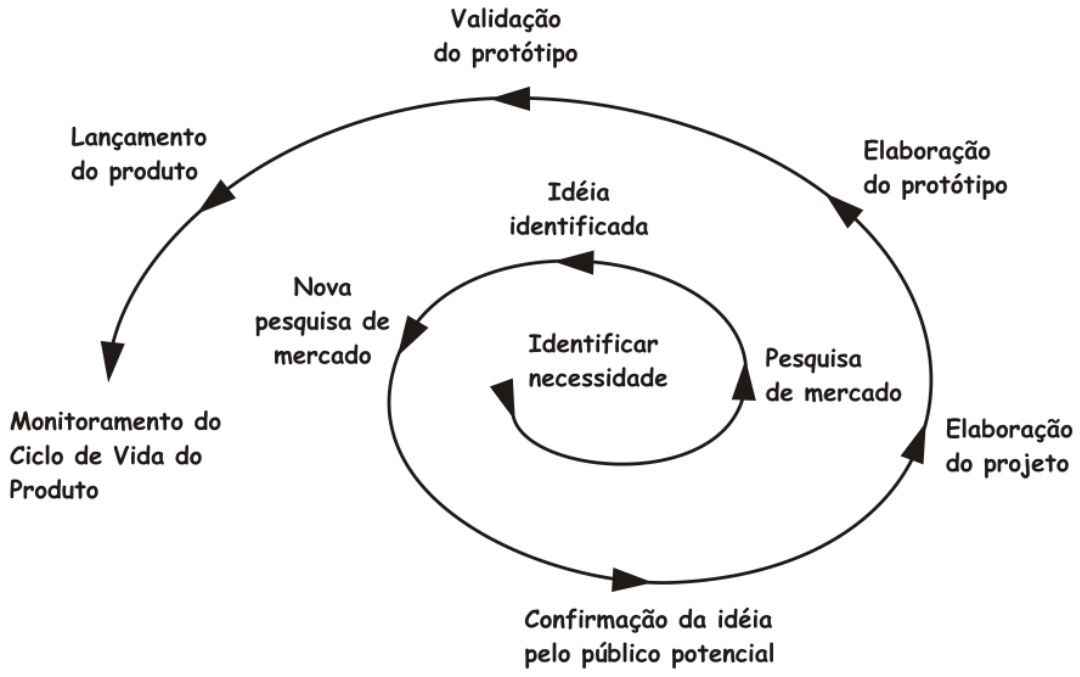

Figura 5.1 – Modelo para o Desenvolvimento de Novos Produtos.
Fonte: Elaborado pelo Autor (2006).

O modelo foi desenvolvido com base na teoria do modelo prescritivo onde procura desenvolver um melhor ou mais apropriado padrão de atividades durante o desenvolvimento de novos produtos. O modelo tem a forma de um espiral para poder ilustrar uma ordem crescente no processo de desenvolvimento de novos produtos, porque ao passar de um estágio para outro estágio seguinte o produto estará agregando valor para ser entregue ao cliente final. No modelo as etapas estão sendo representadas em uma forma crescente, mais isso não quer dizer que são etapas estanques. Ou seja, as empresas podem sempre que precisar, voltar para uma etapa anterior para pegar informações constantemente, com isso, o modelo é dinâmico.

Apesar da proposta do modelo ser de um modelo que sirva para ambos os produtos tangíveis e intangíveis, o estudo pretende dar um enfoque maior para o setor de serviços, tendo em vista que segundo Lovelock (2001), o setor de serviços responde pela maior parte do crescimento de empregos. Segundo o mesmo autor, acredita-se que se uma pessoa não tenha uma empresa familiar para trabalhar no setor industrial ou agrícola, é grande a probabilidade que esta mesma pessoa passe a maior parte de sua vida ativa em empresas que criam e oferecem serviços.

A ênfase deste trabalho de pesquisa no setor de serviços é devida também à dificuldade de padronização dos serviços e a questão do grau de interação da empresa com o cliente, que segundo Schemenner (1999) quanto maior a padronização do serviço, menor a interação da empresa com o cliente, como o exemplo dado por Fitzsimmons & Fitzsimmnons (2000), uma refeição no McDonald's, produzida com itens preparados, possui baixo nível de customização e a refeição é servida com pouco relacionamento entre o cliente e o prestador de serviço. Com isso, a empresa precisa saber identificar bem o processo que será oferecido o serviço para poder decidir se a ênfase será na customização ou na padronização durante o processo de desenvolvimento do serviço. Esta relação de padronização e customização foi apresentada no Capítulo 2 deste trabalho, onde Schemenner (1999), explora os conceitos sobre fábrica de serviços, loja de serviços, serviços de massa e serviços profissionais.

O modelo proposto no presente trabalho baseia-se em informações retiradas do Referencial Teórico, e procura relacionar as várias teorias de forma a obter um processo de desenvolvimento do produto. Por exemplo, Juran (1995), elaborou um diagrama que é representado por uma entrada, um processo e uma saída, onde as entradas são as necessidades dos clientes, o processo é o desenvolvimento do produto, e as saídas são as características do produto que respondem às necessidades do cliente. Assim, o modelo sugerido neste trabalho, aproveitou um pouco deste diagrama para elaborar o processo de desenvolvimento do produto, porém com o incremento de etapas, para um maior detalhamento do processo.

Observa-se, de acordo com Juran (1995), que o resultado final do desenvolvimento do produto ocorre sob a forma de informações. Devido à acirrada concorrência que as empresas vivem nos dias atuais, o processo de desenvolvimento do produto precisa ser constantemente reavaliado para poder otimizar a forma que está sendo feito. De acordo com Dacorso & Yu (2000), nesse ambiente de intensa competição, a eficiência e produtividade do processo de desenvolvimento do produto, adquirem importância decisiva e deixam de ser um diferencial competitivo, para se tornarem condições necessárias para a sobrevivência das empresas.

As empresas prestadoras de serviços podem identificar o grau de satisfação de seus clientes em relação aos seus serviços prestados através de cinco dimensões da qualidade defendidas por Fitzsimmons & Fitzsimmnos (2000), porque no processo de desenvolvimento do serviço, verifica-se a importância de que o serviço seja desenvolvido considerando as informações que os clientes consideram importantes e essas cinco dimensões, confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e tangibilidade, contemplam algumas percepções dos clientes no momento que eles têm o contato com os serviços da empresa. A confiabilidade do serviço, por exemplo, é um ponto que os clientes percebem bastante no momento da prestação do serviço, porque é a capacidade que a empresa tem de oferecer o serviço prometido com confiança e exatidão. Partindo desta afirmação, percebe-se que um ponto de extrema importância no desenvolvimento do serviço é que a empresa procure oferecer serviços que ela possa cumprir com o que cliente quer, porque se não, o consumidor perceberá mudanças que venham a ocorrer no serviço por falhas da empresa.

5.2 Identificar Necessidade

Este estágio do desenvolvimento do produto é de vital importância para o êxito do novo produto, porque é neste estágio que as empresas vão descobrir as oportunidades de mercado, ou seja, as necessidades que ainda não foram exploradas por empresas concorrentes. As necessidades dos clientes podem ser transformadas em ótimas idéias de novos produtos para as empresas. As idéias podem também ser sugerida de várias formas, através de pesquisa de mercado, que será mais detalhada adiante neste trabalho, por análise dos produtos dos concorrentes, por sugestões do alto escalão da empresa e / ou por sugestões dadas dos próprios funcionários que estão na linha de frente com os clientes finais.

Como foi apresentado anteriormente por Kotler & Keller (2006) que produtos novos podem ser classificados em seis categorias, é importante deixar claro que este estudo considera essa definição quando se aborda a questão de novos produtos, que são: produtos

inteiramente novos; novas linhas de produtos; acréscimos a linhas de produtos existentes; aperfeiçoamento e revisão de produtos existentes; reposicionamentos; e reduções de custos.

Estas duas últimas formas de se obter uma boa idéia é defendida por Deschamps & Nayak (1996), como apresentado no Capítulo 2, que descrevem sobre duas formas de inovação: as inovações incrementais de cima para baixo, que pode se relacionar com as inovações advindas do alto escalão da empresa e as inovações incrementais de baixo para cima, onde se verifica que os funcionários da linha de frente podem contribuir bastante para identificar idéias de negócio. O ideal é que as duas formas de inovação se complementem, e não deixar que uma atrapalhe a outra.

Para Kotler & Armstrong (2000), o conceito de necessidades humanas são os estados de privação sentida. Elas incluem necessidades físicas básicas de alimentação, roupas, calor e segurança, necessidades sociais de pertencer a um grupo e ser querido; e necessidades não individuais de conhecimento e auto-expressão.

De acordo com Churchill & Peter (2003), o processo pelo qual os consumidores compram produtos e serviços, começa com o reconhecimento de uma necessidade. Esse reconhecimento pode vir de uma sensação interna como fome, cansaço ou desejo de impressionar o (a) namorado (a), e também pode vir de estímulos externos como um convite para um casamento ou anúncio de rádio. Quando os consumidores percebem que têm uma necessidade, o impulso interior para atendê-la é chamado de motivação. As empresas precisam saber o que motiva os consumidores, para que possam atender a essas motivações.

Churchill & Peter (2003), o que motiva as pessoas a agir são as necessidades não atendidas e que as pessoas satisfazem certas necessidades básicas antes de se sentir altamente motivadas a satisfazer outras. De acordo com a teoria de Maslow, as pessoas tentam primeiro satisfazer as necessidades da base da hierarquia que são: necessidades fisiológicas, como alimento e descanso. Quando as necessidades das categorias inferiores são satisfeitas, as pessoas buscam atender outras necessidades da hierarquia como de segurança, social, estima e auto-realização.

Depois que as pessoas identificam uma necessidade, elas buscam informações de como satisfazê-las. Como exemplo um viajante que sinta fome numa rodovia pode começar a procurar cartazes anunciando restaurantes perto da pista (Churchill & Peter, 2003). Assim, cabe a empresa estar atenta nas necessidades de seu público alvo pra que ela possa atender de forma prática e imediata a tais necessidades.

As empresas que estão desenvolvendo suas idéias com foco no Processo Proativo para o Desenvolvimento de Novos Produtos precisam saber considerar o processo de inovação

defendida por Baxter (1995), que afirma que o segredo de uma inovação bem sucedida é a gerência do risco. Assim, as empresas terão que estar dispostas a assumir riscos e para que estes riscos sejam diminuídos, as empresas devem estabelecer metas, verificar se satisfazem aos objetivos propostos, se os produtos são bem aceitos pelos consumidores, e se os projetos podem ser fabricados a um custo aceitável, considerando a vida útil dos produtos no mercado. A inovação deve ser acompanhada criticamente em todas as etapas, com o intuito de evitar que uma idéia de um produto considerado insatisfatório seja levada adiante e assim não permitir que a empresa acumule perdas.

Schemenner (1999) defende que o serviço costuma ser menos definido que o produto industrial, o que geralmente torna mais difícil fazer a distinção entre os efeitos da demanda e da oferta.

Um ponto a ser considerado pelas empresas no momento de identificar uma necessidade é em relação à satisfação do cliente, que Juran (1992), afirma que satisfação do cliente é um resultado alcançado quando as características do produto correspondem às necessidades do cliente. E as empresas devem tentar superar as expectativas dos clientes, ou seja, elas podem agir com base em produtos aumentado como defende Levitt (1990), o produto que o cliente espera pode ser aumentado, oferecendo-lhe mais do que ele pensa que necessita ou do que se acostumou a esperar, isto se tornaria uma vantagem competitiva diante das outras empresas de serviço concorrentes.

As empresas podem utilizar uma das ferramentas de tomada de decisão, que é o funil de decisões elaborado por Baxter (1995), e apresentado no Capítulo 2 onde estão apresentadas as tomadas de decisão seqüencial durante o desenvolvimento de novos produtos. A idéia desta ferramenta é ir diminuindo o risco progressivamente, envolvido ao longo do processo de desenvolvimento do produto. Com isto, a empresa não precisará correr o risco de fabricar algo que o cliente não queira.

Uma ferramenta que é utilizada para identificar necessidades dos consumidores é a pesquisa de mercado que será vista no tópico a seguir.

5.3 Pesquisa de Mercado

Visto a importância de se identificar necessidades para desenvolver um novo produto, este estágio visa mostrar como as empresas podem obter informações de uma forma mais prática e com isso obter o primeiro contato com seu público potencial, através de pesquisas realizadas junto ao seu mercado alvo. Este estágio é importante para se conseguir atender as necessidades dos clientes, porque a partir das informações deles, as empresas irão descobrir

novas oportunidades de negócio. Ou seja, a idéia do novo produto ou as melhorias que o produto existente pode sofrer, deverá atender plenamente a uma necessidade identificada dos consumidores.

Para Churchill & Peter (2003), a pesquisa de mercado tem a função de ligar o consumidor à empresa por meio de informações, estas são usadas para identificar e definir oportunidades e para monitorar o desempenho do marketing.

Mattar (2001), defende que a pesquisa de mercado é a investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de dados com o objetivo de descobrir e (ou) descrever fatos e (ou) de verificar a existência de relações presumidas entre fatos (ou variáveis) referentes a bens, serviços e idéias.

De acordo com Malhotra (2001), a tarefa da pesquisa de mercado é avaliar as necessidades de novas informações e fornecer à gerência informações relevantes, precisas, confiáveis, válidas e atuais. O competitivo ambiente de hoje e os custos, sempre crescentes, atribuídos à tomada de decisões erradas exigem que a pesquisa de mercado forneça informações corretas. Boas decisões não se baseiam em instinto, intuição ou mesmo em puto critério. Alguns métodos defendidos por Malhotra (2001) para a pesquisa de mercado são: pelo correio, pessoal, por telefone, *survey* pela Internet, métodos de observação, fontes públicas de informações, análise de grandes bases de dados, entrevistas analíticas e grupos de foco.

O processo de pesquisa de mercado compreende quatro etapas distintas que são: reconhecimento e formulação de um problema de pesquisa; planejamento da pesquisa; execução da pesquisa e comunicação dos resultados. O processo de pesquisa é circular, ou seja, o acúmulo de conhecimento advindos com o desenvolvimento da pesquisa podem implicar a reformulação de etapas anteriores e até a reformulação do próprio problema de pesquisa (Mattar, 2001).

Para Churchill & Peter (2003), a realização de uma pesquisa de mercado envolve várias etapas. Primeiro, os profissionais e os pesquisadores da empresa formulam o problema a ser resolvido. Essas pessoas podem estar querendo, por exemplo, avaliar novas oportunidades ou melhorar as práticas atuais da empresa. Depois, os pesquisadores desenham um projeto de pesquisa apropriado para solucionar o problema. Usando as ferramentas especificadas no projeto de pesquisa, os pesquisadores coletam dados. Em seguida, eles analisam e interpretam os dados e comunicam os resultados preparando e apresentado um relatório de pesquisa.

De acordo com Kotler (2000), a pesquisa de mercado corresponde à elaboração, à coleta, à análise e à condição de relatórios sistemáticos de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica enfrentada por uma empresa.

Para Kotler (2000), uma empresa pode obter pesquisa de mercado de várias maneiras. As grandes empresas geralmente possuem departamentos de pesquisa de mercado. Pequenas empresas podem contratar os serviços de um instituto de pesquisa de mercado ou conduzir a pesquisa de maneira criativa e econômica como: envolver estudantes ou professores para projetar e elaborar seus projetos, usando a Internet e verificando os concorrentes.

Este trabalho de pesquisa não tem como objetivo mostrar todas as formas de pesquisa que podem ser utilizadas, e sim de mostrar a importância de ser feita a pesquisa. Porém, algumas ferramentas são básicas e podem ser mencionas como questionários aplicados para uma determinada amostra do público alvo de cada empresa, com o intuito de obter dados que possam ser transformados em informações valiosas para as empresas no sentido de identificar uma necessidade do mercado.

5.4 Idéia Identificada

Depois que a pesquisa de mercado conseguiu identificar a idéia, a empresa precisa fazer um esboço do que foi compreendido pela pesquisa, ou seja, materializar a idéia junto aos departamentos da empresa para uma melhor compreensão. É neste momento que as equipes interdepartamentais começam a agir de forma mais ativa no processo de desenvolvimento, porque é a equipe quem vai analisar a idéia como um todo, para pode fornecer o *feedback* se é possível ou não ser produzido aquele novo produto. Este momento é crucial para que não se leve o projeto adiante e mais na frente se descubra que a empresa não tem condições de produzir o produto como foi especificado na pesquisa de mercado pelo consumidor, e com isso evitando custos para a empresa pela perda de tempo e dinheiro de um projeto que não resultou em um novo produto de sucesso.

Kotler (2000), as boas idéias devem ser refinadas para se chegar a conceitos de produto que possam ser testados posteriormente. Uma idéia de produto representa um possível produto que a empresa pode oferecer ao mercado. Um conceito de produto é uma versão elaborada da idéia, expressa em termos que façam sentido para o consumidor.

As idéias podem ser representadas por um desenho, por um protótipo ou por uma descrição detalhada que seria melhor representada por um fluxograma do produto ou serviço.

Após a pesquisa de mercado é importante a empresa saber utilizar as informações obtidas para que gere um novo produto de sucesso. Para Churchill & Peter (2003), existe uma

diferença entre informações e dados. As empresas precisam de informações, não apenas de dados, que são simplesmente fatos e estatísticas. Exemplo de meros dados são o número de pessoas que vivem em Recife, ou o preço médio de um novo carro de luxo. Em contra partida a informação refere-se a dados apresentados de maneira que sejam úteis para a tomada de decisões. Neste caso, os dados são apresentados para mostrar a presença ou ausência de alguma tendência, relação ou padrão. Como exemplo, um computador de uma loja de varejo poderia fornecer dados de quantas unidades foram vendidas de cada produto por dia, semana e mês, a partir desses dados um pesquisador poderia avaliar a possibilidade de fazer promoções para determinados produtos para estimular a demanda.

5.5 Nova Pesquisa de Mercado

A empresa deve fazer novamente uma rápida pesquisa de mercado para poder ter certeza que a idéia identificada de produto é o mesmo produto que o mercado está necessitando, ou seja, para que não ocorra uma interpretação errada do que foi identificado no mercado pelas equipes interdepartamentais. A nova pesquisa de mercado também deve ser feita porque os clientes geralmente não sabem exatamente o que querem, com isso, a nova pesquisa forneceria uma oportunidade para a empresa questionar novamente o cliente para poder ter uma confirmação maior das necessidades do mercado.

Esta nova pesquisa de mercado pode ser feita convidando os consumidores que mais estão próximos da empresa, que geralmente são os clientes que dão sugestões de melhorias e também os clientes que mais reclamam dos produtos ou serviços, porém são os mesmos que contribuem bastante para que a empresa melhore cada vez mais seus processos. Sabe-se que os consumidores que não reclamam, além de não dizer porque estão insatisfeitos, os mesmos vão direto para as empresas concorrentes, deixando a empresa sem nem saber o motivo pela troca e com isso não se saberá onde é possível mudar para melhorar o produto ou serviço.

Continuando a questão de se fazer à nova pesquisa de mercado com os clientes mais próximos, de acordo com Kotler (2000), as empresas podem aprender bastante estudando seus líderes de opinião, aqueles clientes que fazem o mais avançado uso dos produtos da empresa e que reconhecem a necessidade de melhorias antes dos outros clientes. Esses deveriam ser também os clientes que as empresas devem convocar para participarem da nova pesquisa de mercado.

Estes clientes convidados podem ser colocados em uma sala para que seja aplicado um questionário abordando algumas perguntas que permita a empresa saber se o produto ou

serviço que ela deseja oferecer é o mesmo produto ou serviço que o mercado consumidor está necessitando.

Para Churchill & Peter (2003), em geral, apenas algumas idéias sobrevivem ao estágio de triagem. As empresas conduzem uma análise rigorosa dessas idéias, para ver se elas têm chance de serem comercialmente bem-sucedidas. A nova pesquisa de mercado deve ser feita com o intuito de minimizar um erro de fabricar algo que o mercado não deseja, porque a empresa pode ter identificado errado uma necessidade. Por isso, a importância de se fazer novamente a pesquisa para saber se pode levar a produção adiante, ou se precisa modificar algo ou até mesmo abandonar a idéia de novo produto.

De acordo com Machado (2004), a avaliação de satisfação realizada pelo consumidor passa por diversos aspectos sentimentais e emocionais que são freqüentemente confundidos com o próprio sentimento de satisfação. A distinção destes sentimentos é importante para que o conceito central de satisfação seja bem compreendido pela empresa de serviços, e com a nova pesquisa de mercado a empresa terá uma oportunidade de confirmar sua idéia com a satisfação do cliente.

5.6 Confirmação da Idéia pelo Público Potencial

Passado o estágio de nova pesquisa de mercado, a empresa agora terá a certeza de sua idéia de um novo produto é o que o mercado realmente está querendo e com isso poder atender exatamente a mesma necessidade identificada até o momento junto ao mercado alvo.

Este estágio se faz necessário porque o consumidor inicialmente avalia aspectos cognitivos de um novo produto ou serviço que deseja adquirir, porém o consumidor pode ter interpretações diferentes daquilo que ele entendeu como sendo o serviço que ele irá receber. A dissonância cognitiva citada por Oliver (1996) neste estudo, refere-se exatamente ao processo e o resultado emocional final de verificação da diferença entre o que se desejou e o que ocorreu. O julgamento dos atributos do produto ou serviço proporciona um nível de experiência completa de consumo, que pode ser agradável ou não. A empresa de serviço como base nestas informações que serão coletadas na aplicação do questionário, poderá minimizar ou eliminar por completo alguma dissonância cognitiva que o cliente venha a ter em relação ao serviço.

Como já foi visto no Capítulo 2 por Deming (1990), os problemas relacionados em definir a qualidade do produto está na transformação das necessidades futuras dos consumidores em características mensuráveis para eles, de forma que o produto possa ser elaborado ou modificado para dar satisfação ao usuário final. Assim, nada mais coerente do

que procurar saber junto a esse usuário se o que a empresa está interessada e dispostas a oferecer é o mesmo produto que o cliente está disposto a pagar por ele.

Uma forma de fazer o teste se o produto entendido pela empresa é o mesmo que o cliente deseja é defendida por Kotler (2000), que é o teste de conceito, no qual envolve apresentar conceito do produto aos consumidores-alvo adequados e obter suas rações. Os conceitos podem ser apresentados simbólica ou fisicamente. No entanto, quanto mais os conceitos testados se assemelharem ao produto ou experiência final, mais preciso é o teste de conceito.

5.7 Elaboração do Projeto

Aqui novamente a equipe interdepartamental vai ter um papel muito importante no processo de desenvolvimento do novo produto, porque é a partir deste projeto que o produto será produzido. De acordo com Baxter (1995), o projeto tem o objetivo de produzir princípios de projeto para o novo produto. O projeto deve ser suficiente para satisfazer as exigências do consumidor e diferenciar o novo produto de outros existentes no mercado. Especificamente o projeto deve mostrar como o novo produto será feito para atingir os benéficos básicos.

Percebe-se a dificuldade em adequar o que cliente quer com o que a empresa realmente pode produzir a partir da afirmação de Shewart (*apud* Deming, 1990), a dificuldade de se definir a qualidade está na conversão das necessidades futuras do usuário em características mensuráveis, de forma que o produto possa ser projetado e modificado para dar satisfação por um preço que o usuário pague. Para Kaplan & Norton (2004), a equipe do projeto analisa as pesquisas de mercado, os produtos concorrentes, a tecnologia e os recursos de produção para definir a arquitetura básica do novo produto. Esse estágio começa com o desenho conceitual, inclusive a funcionalidade e os atributos do produto, e com estimativas do mercado-alvo, do preço e dos custos de produção.

A equipe interdepartamental terá uma difícil tarefa na elaboração do projeto de conciliar os interesses dos consumidores com as reais condições de produção da empresa, para que o cliente no final tenha o produto que deseja e a empresa consiga obter sua margem de lucro satisfatória para poder se manter viva no mercado. O desenvolvimento de novos produtos é mais eficaz quando os grupos de P&D , de engenharia, de fabricação, de compras, de marketing e de finanças trabalham em equipe. A idéia do produto deve ser pesquisada do ponto de vista de marketing, e uma equipe interdepartamental específica deve orientar o projeto durante seu desenvolvimento. Análises das empresas mostram que o sucesso de seus novos produtos se deve em grande parte às equipes interdepartamentais (Kolter, 2000).

A qualidade do projeto proposta por Paladini (1995), está relacionada com a análise que se faz do produto, em termos de qualidade, a partir da estruturação de seu projeto. Ao se desenvolver o projeto, o produto já está recebendo a qualidade do projeto, antes mesmo do produto ter sua forma física. O que as equipes interdepartamentais devem observar é que as modificações no projeto inicial terão impacto direto na qualidade do projeto e estas alterações podem ser aceitáveis ou não pelo cliente como defende Paladini (1995) quando fala dos dois impactos na qualidade do projeto devido às alterações no projeto. Existem as alterações de pequeno porte e as alterações de grande porte, a equipe interdepartamental da empresa terá que considerar as modificações da seguinte forma, se as alterações provocam mudanças de pequeno porte e elas são toleráveis pelo cliente, o projeto poderá absorvê-las, se as mudanças forem significativas, existem duas possibilidades: o projeto é modificado, o produto final será diferente do que havia sido concebido inicialmente, o consumidor final receberá outro produto, e não aquele que estava esperando; o processo é adaptado, a empresa que não quiser deixar de vender, precisará alterar seu processo produtivo, o que pode implicar novos custos de produção. Dessa forma, cabe a equipe decidir sobre as alterações que serão adotadas pela empresa.

5.8 Elaboração do Protótipo

Neste momento do processo de desenvolvimento do novo produto será desenvolvida uma forma materializada do produto, seja tangível ou intangível, porém ainda não será a versão final do produto. Este protótipo é para poder apresentar aos consumidores o produto semi-acabado para que o cliente possa sugerir mudanças ou se o cliente aceita o produto do jeito que já está produzido. Se for um serviço pode ser representado através de uma simulação do serviço, uma espécie de uma representação teatral ou através de um *software* de computador que simule a experimentação do serviço, isso deve ser feito para poder ilustrar melhor a idéia do serviço.

Em relação aos protótipos do produto, Kotler (2000) afirma que a tarefa de traduzir as exigências do cliente-alvo em um protótipo que funcione é apoiada por um conjunto de métodos conhecidos como desdobramento da função de qualidade (ou QFD – *quality function deployment*). A metodologia toma a lista de atributos do cliente, gerados pela pesquisa de mercado, e os transforma em uma lista de atributos de engenharia, que os engenheiros podem utilizar.

A equipe interdepartamental desenvolverá uma ou mais versões do conceito do produto. Sua meta é desenvolver um protótipo em que os consumidores percebam que os principais

atributos descritos na declaração de conceito de produto foram incorporados. Além disso, o protótipo deve ser usado com segurança em condições normais e ser produzido dentro dos custos de fabricação orçados (Kotler, 2000).

É neste momento do desenvolvimento do produto que já se deve considerar o desenvolvimento também do manual do produto com o intuito de evitar possíveis acidentes no manuseio dos produtos, seja ele apenas um protótipo ou um produto acabado.

5.9 Validação do Protótipo

Novamente a empresa pode lançar mão dos consumidores que mais estão participando com a empresa, seja reclamando ou dando sugestões de melhorias, e neste momento poder convidar os consumidores para participarem da apresentação do produto semi-acabado, com o intuito de obter informações importantes de melhorias no mesmo. De acordo com Kaplan & Norton (2004), a equipe do projeto testa o conceito do produto, por meio da construção de modelos e mediante testes em escala reduzida, elabora o planejamento financeiro e efetua o investimento inicial. A equipe do projeto desenha e produz protótipos do produto. Ao mesmo tempo, desenvolve ferramentas e equipamentos, para a produção em grande escala. Nesse momento, não raro se repetem vários ciclos "projetar-construir-testar", em que se modificam o desenho do produto e o processo de produção, para alcançar as características almejadas de desempenho, em termos de funcionalidade, custo e qualidade.

Como os serviços são processos experimentados mais ou menos subjetivamente segundo Grönroos (2003), nos quais atividades de produção e consumo ocorrem ao mesmo tempo, as empresas poderão simular algumas atividades destes relacionamentos para poder ter uma percepção do que o cliente está achando do serviço. Porque a partir do momento que ocorrer interações entre cliente e fornecedor de serviço, conseqüentemente causará um impacto crítico sobre o serviço percebido.

Para Kotler (2000), nem todas as empresas realizam testes de mercado. A quantidade de testes de mercado é influenciada pelo custo do investimento e pelo risco, e também pela influência das pressões do tempo e pelo custo de pesquisa. Produtos de altos riscos e de alto investimento, em que a chance de fracasso é alta, devem ser testados. O custo dos testes de mercado é uma porcentagem insignificante do custo total do projeto.

Uma vez apresentado o protótipo ao cliente as empresas de serviço já terão condições de saber se os clientes já reconheceram algumas dimensões da qualidade de serviço vistas por Fitzsimmnos & Fitzsimmnos (2000), como a confiabilidade que é a capacidade de oferecer o serviço prometido como confiança e exatidão, também a segurança que é o conhecimento e a

cortesia dos funcionários e sua capacidade de transmitir confiança e confidencialidade, e a empatia que atenção personalizada que a empresa dá a seus clientes em demonstrar interesse em tentar ajudar no máximo ao cliente na solução de seus problemas.

Grönroos (2003) defende duas dimensões da qualidade que pode ser bastante considerada também pelas empresas no momento que estão desenvolvendo seus serviços, uma dimensão técnica *o que* e uma dimensão funcional *como*, a dimensão técnica está relacionada com o que os clientes recebem em suas interações com uma empresa, e a dimensão funcional está relacionada pelo modo como o cliente recebe o serviço e como ele experimenta o processo simultâneo de produção e consumo. Dessa forma, estas duas dimensões podem ajudar as empresas a analisarem como os clientes estão percebendo o serviço no momento que ele ainda está em fase de testes pela empresa.

Para Oliver (1993), a satisfação do consumidor vai além do julgamento da avaliação do serviço, utilizando o consumidor também elementos emocionais e cognitivos. A conotação afetiva da satisfação é pontual no momento pós-consumo, com o distanciamento temporal, o momento da experiência vivida no passado permanece apenas como uma lembrança no aspecto cognitivo. Com isso, percebe-se a importância de se aplicar novos experimentos com o cliente alvo, com o intuito de identificar qual sua real opinião pelo serviço. Ou seja, no inicio do projeto o cliente poderia ter um ponto de vista e atualmente está com outra visão sobre o mesmo serviço, então a empresa de serviço precisa ficar atentar para essas questões e o processo de validação do protótipo pode ser bastante útil neste ponto, porque evitará esforços desnecessários.

5.10 Lançamento do Produto

Após todos os estágios até o momento do processo de desenvolvimento de um novo produto, a empresa agora precisa comunicar ao mercado que o produto está pronto e disponível para consumo. O lançamento do produto no mercado não é especificamente parte do desenvolvimento do produto, mas é uma estágio fundamental para o sucesso do produto desenvolvido no mercado.

Este momento se caracterizaria como sendo o primeiro estágio do Ciclo de Vida do Produto, porque seria o estágio de introdução no mercado, onde a empresa tem grandes gastos com propaganda e distribuição, e a margem de lucro quase não existe devido as grandes despesas com o produto. E também porque as vendas não são suficientes para cobrir os gastos, porque o produto ainda não é conhecido no mercado.

Para Etzel, Walker & Stanton (2001), neste estágio o produto passou por todo o processo de desenvolvimento, inclusive pela seleção da idéia, protótipo e pelos testes de mercado. Como os consumidores não estão familiarizados com o produto, uma vez que é pra ser um produto inovador, ou com suas características, um programa promocional é desenvolvido para estimular a demanda para toda a nova categoria de produto. A introdução é o estágio mais arriscado e caro, porque o dinheiro deve ser gasto não só para desenvolver o produto, mas também para procurar aceitação do consumidor em relação à oferta. Muitos, talvez a maioria, produtos novos não são aceitos por um número suficiente de consumidores e fracassam nesse estágio.

Kotler (2000), a empresa precisa definir o momento certo para introduzir o produto no mercado. Por exemplo, se uma empresa praticamente concluiu o trabalho de desenvolvimento do seu novo produto e descobre que um concorrente também está para finalizar o trabalho de desenvolvimento de produto. A empresa pode tomar três atitudes:

1. Entrar primeiro: a primeira empresa a entrar no mercado geralmente desfruta das vantagens de ser a primeira, de fechar acordos com os principais distribuidores e clientes e de ganhar a reputação da liderança. Mas, se o produto for levado rapidamente ao mercado antes de concluídos os testes, ele pode ganhar uma imagem negativa.

2. Entrar junto com o concorrente: a empresa pode fazer com que sua entrada coincida com a do concorrente. O mercado pode prestar mais atenção quando duas empresas estão fazendo propaganda de um novo produto.

3. Entrar depois: a empresa pode retardar seu lançamento e esperar que o concorrente entre no mercado. Dessa maneira, o concorrente terá de arcar com o custo de instruir o mercado. Além disso, o produto do concorrente pode revelar falhas que o ingressante tardio pode evitar. A empresa também pode identificar o tamanho do mercado.

Além do momento certo de lançar o produto, a empresa precisa decidir se lançará o produto em uma única localidade, uma única região, em várias regiões, no mercado nacional ou no mercado internacional. A maioria das empresas projeta novos produtos para vender basicamente no mercado nacional. Se o produto tiver um bom desempenho, a empresa poderá considera a possibilidade de exportá-lo para países vizinhos, ou para o mercado mundial, reprojetando-o se necessário (Kotler, 2000).

5.11 Monitoramento do Ciclo de Vida do Produto

Um importante estágio do produto é em relação ao seu ciclo de vida, porque é durante esse estágio que a empresa vai ter que decidir sobre as estratégias de mercado que ela irá

tomar, como por exemplo, se vai começar um novo processo de desenvolvimento de um novo produto.

Nesta etapa do modelo sugerido pelo estudo, o Ciclo de Vida do Produto vai atuar com base nos estágios de crescimento, maturidade e declínio, uma vez que o estágio de introdução ficou na etapa anterior de lançamento do produto.

Para Kotler (2000), uma estratégia de posicionamento e diferenciação deve ser modificada, uma vez que o produto, o mercado e os concorrentes se modificam ao longo do tempo. É também, importante analisar o produto dos concorrentes, e tomar decisões estratégicas para poder ganhar vantagem competitiva. Dessa forma, não permite que o produto da empresa vire uma *commodity*. Uma forma de analisar os produtos da concorrência é desmontando e analisando os pontos fortes e os pontos fracos que podem ser melhorados.

Neste estágio do modelo, a empresa pode opinar por algumas formas de inovação, como foi vista anteriormente por Gasse & Carrier (1992), como a inovação de domínio comercial que agrupa o conjunto de mudanças que visam a um melhoramento profundo das formas de comercialização em vigor na empresa, ou seja, a organização percebendo que o produto não está indo bem no mercado, ela terá como fazer algumas inovações que a permita mudar o cenário que o seu produto se encontra. A inovação de domínio comercial engloba o desenvolvimento de um novo modo de distribuição de um dado produto, novas apresentações de produtos conhecidos para facilitar o acesso ao consumidor, uma nova aplicação de um produto já existente, visando a melhorar a venda de outro, o desenvolvimento de um novo sistema comercial e expansão da oferta de produtos e serviços de forma a aumentar a clientela.

A empresa de serviços terá que saber gerenciar a questão da demanda pelo serviço e também das questões operacionais do serviço prestado, porque segundo Schmenner (1999), em serviços, é mais fácil afirmar que o desempenho está piorando por causa da falta de demanda, da concorrência intensa ou do marketing deficiente, quando de fato ele pode estar piorando por questões operacionais que não estão sendo observadas como se deveriam. Muitas empresas pensam que têm boas operações de serviços só porque dedicaram algum tempo ao seu desenvolvimento, e não parece que esses serviços precisem de uma séria revisão ou de melhoria contínua.

No Ciclo de Vida do Produto (CVP) as empresas precisam agir proativamente, no sentido de procurar identificar o grau de satisfação com o cliente, ou seja, permanecer constantemente em comunicação com o mercado. Porque as empresas que esperar os clientes reclamarem para identificar problemas no sistema de prestação de serviços, ou medir o

progresso da empresa, no que diz respeito à satisfação do cliente, com base em números de queixas recebidas é uma atitude ingênua. Neste sentido, pode-se observar que as empresas que agem com base no processo proativo para o desenvolvimento de novos produtos têm o perfil das empresas proativas, quando procuram agir em consonância com o mercado.

A questão da concorrência fica em torno de novos entrantes, com base nas cinco forças competitivas de Porter (2004), porque os novos entrantes estão querendo se estabelecer no mercado e ganhar participação de mercado, a empresa deve procurar seu potencial de competitividade para poder bloquear essa entrada. Por exemplo, se o forte da empresa é a lealdade do cliente à sua marca, a empresa poderá se prevalecer disso e forçar o novo entrante a investir maciçamente em propaganda. E talvez esse novo concorrente não tenha recursos financeiros suficientes para investir em propaganda, que se configuraria uma dificuldade de entrada no mercado para esse novo concorrente. Porém, caso a empresa perceba que o novo entrante tem muito potencial de mercado, então pode ser o momento para a empresa de avaliar se o ciclo de vida daquele produto não chegou ao fim e tirá-lo do mercado, e estabelecer um novo processo de desenvolvimento de um novo produto.

A empresa de serviço também pode agir no CVP oferecendo um produto potencial, como foi visto por Levitt (1990), que o produto potencial consiste em tudo potencialmente viável e capaz de atrair e manter clientes. Enquanto o produto aumentado é tudo que foi ou está sendo feito, o produto potencial é tudo o que resta ser feito, isto é, o que for possível (Levitt, 1990). Se a empresa quiser variar os serviços que estão sendo oferecidos, ela pode lançar mão dos tipos de produtos defendidos por Booz, Allen & Hamilton (1982), como melhorias e revisões para produtos existentes, novas linhas de produtos, acréscimo nas linhas de produtos existentes, produto totalmente novo no mercado, redução de custos nos produtos e reposicionamento, que são produtos existentes que são reposicionados para atingir um novo mercado ou segmento de mercado. Estas são algumas das formas existentes que as empresas têm para tentar mudar a situação de seus produtos durante seu ciclo de vida.

5.12 Conclusões do Capítulo

Neste capítulo foi visto o modelo proposto pelo estudo de pesquisa, que se voltou a apresentar um modelo de desenvolvimento de novos produtos para as empresas que adotam a o Processo Proativo para o desenvolvimento de novos produtos.

O modelo proposto, com base na Perspectiva do Processo Proativo para o Desenvolvimento de Novos Produtos, começa com a identificação das necessidades dos clientes, como sendo o ponto de partida para as empresas, sejam empresas de bens tangíveis

ou empresas prestadoras de serviços. A identificação dessa necessidade é feita através de uma pesquisa de mercado, que depois de feita a pesquisa à empresa terá como ter um esboço da idéia identificada. Um ponto importante sugerido neste modelo é que a empresa deve fazer uma outra pesquisa de mercado, só que menor e mais rápida, com o intuito de confirmar junto ao público alvo, se a idéia identificada é a mesma que o público espera receber em forma de produto ou serviço. Esta confirmação da idéia pelo público-alvo ajuda a diminuir a falha de interpretação errada do que o mercado realmente deseja.

O modelo segue com a elaboração do projeto a ser desenvolvido pelas equipes interdepartamentais que conterá os detalhes da produção do novo produto ou da formação do novo serviço. Um protótipo é sugerido como forma de melhor visualização pelo público-alvo. E que essa visualização pode ser feita com uma pequena amostra do público da empresa, e neste momento a empresa poderá ter a validação do protótipo junto ao seu mercado.

Acabando os estágios de elaboração do produto, a empresa terá que organizar o momento de lançar o produto ao mercado e como será feito esse lançamento. E depois do produto lançado no mercado, cabe a empresa monitorar seu ciclo de vida, verificando as estratégias que podem ser adotadas nos diferentes estágios de ciclo de vida do produto. A empresa terá que decidir se vai manter ou tirar o produto do mercado, se optar por este último, a empresa terá que começar a pensar no processo de desenvolvimento de um novo produto.

Foi possível perceber que o modelo sugerido tenta o máximo minimizar possíveis insucessos que as empresas geralmente enfrentam no momento de desenvolver novos produtos. O modelo procura fornecer estágios que dar respaldos às empresas de poderem seguir para um estágio seguinte tendo a certeza de que a etapa ultrapassada no desenvolvimento de novos produtos tem o apoio do público-alvo.

No capítulo seguinte será apresentado um estudo de caso, com o intuito de analisar o processo de desenvolvimento de novos produtos, em uma empresa prestadora de serviços. Isto permitirá o estudo analisar em qual perspectiva da matriz a empresa se concentra no momento de desenvolver seus novos serviços.

CAPÍTULO 6

ESTUDO DE CASO E ANÁLISE

6. ESTUDO DE CASO E ANÁLISE

Este capítulo tem o intuito de fazer uma análise de três empresas, em relação aos seus processos de desenvolvimento de novos produtos/serviços como um todo e não apenas para um produto específico da empresa. E a partir dessa análise verificar a relação do processo de cada empresa com o modelo para o desenvolvimento do produto proposto por este estudo. Foram analisados três tipos de empresas: empresas de serviços, empresas de bens tangíveis e empresas híbridas. As empresas híbridas, como foi visto no referencial teórico de acordo com Kotler (1998), são as organizações que oferecem um produto tangível acompanhado de um serviço. Para a coleta dos dados foi utilizado um questionário/entrevista, que se encontra no apêndice. O processo de análise do estudo de caso baseou-se no método indutivo, que de acordo com Lakatos & Marconi (2001), esse método considera três elementos fundamentais para a indução, que são: observação dos fenômenos, onde se procurou analisar o processo de desenvolvimento de novos produtos das três empresas; a descoberta de relação entre eles, onde se verificou os pontos de convergência nas etapas do processo de desenvolvimento de novos produtos das empresas; e depois e por último, a generalização da relação, que procurou-se estabelecer os pontos comuns dos processos das empresas com o modelo proposto.

6.1 Características da Empresa de Serviço

A empresa escolhida para analisar seu processo de desenvolvimento de novos serviços é uma organização que atua na área de serviços de saúde. É uma clínica de médio porte voltada para o segmento de exames de imagens e consultórios médicos. Os principais concorrentes da empresa são as outras clínicas, hospitais municipais, estaduais e ainda por profissionais radiológicos que abrem pequenos consultórios no segmento.

O portifólio da clínica é composto de exames como: Rx, Ultra-sonografia, Mamografia, Densitometria Óssea, Ecocardiograma, Eletrocardiograma, Retossigmoidoscopia, Colonoscopia, Endoscopia Digestiva, dentre outros. A empresa possui ainda em suas instalações ponto de coleta para exames laboratoriais e um quadro de profissionais composto pelas seguintes especialidades: Gastroenterologista, Radiologista, Angiologista, Cardiologista, Cirurgião Plástico, Dermatologista, Pediatra, Neurocirurgia Pediátrica, Bioquímico, Urologista e Fisioterapeuta todos profissionais com títulos nas suas respectivas áreas.

A clínica iniciou suas atividades em 1997 não necessitando recorrer a recursos de terceiros para sua execução, exceto os equipamentos que foram adquiridos em sistema de

leasing, os demais recursos necessários foram conseguidos com o sucesso da matriz, que é um hospital localizado em uma cidade próxima, que projetou e implementou toda a reforma do imóvel arrendado, como também disponibilizou o restante dos materiais necessários para o funcionamento das atividades.

6.1.1 Análise do Processo de Desenvolvimento de Novos Serviços da Empresa de Serviço

Com base nas informações coletadas na entrevista feita à diretora administrativa da clínica, foi possível perceber que a clínica trabalha com base na Perspectiva do Processo Proativo para o Desenvolvimento de Novos Produtos, por considerar com mais ênfase que é a partir do cliente que os serviços devem ser desenvolvidos, porém considerando da melhor forma as suas reais condições de oferecer o serviço. O desenvolvimento de novos serviços é visto pela empresa como fator determinante para o sucesso da organização, diante de um mercado altamente competitivo que é o setor de serviços médicos.

Percebe-se que a inovação está relacionada com as inovações radicais, porque a empresa não espera o mercado ditar as regras para serem seguidas, a própria empresa procura sair na frente da concorrência com a busca por novos serviços inovadores, e dessa forma, deixando para a concorrência as inovações incrementais.

Analisa-se também que a qualidade que a empresa usa, é a baseada no Desdobramento da Função Qualidade, porque os custos de produção são avaliados da melhor forma, considerando também as necessidades dos seus clientes.

Será feito uma descrição do processo de desenvolvimento de novos produtos da empresa de serviço, analisando cada estágio do modelo proposto pelo estudo:

1) *Identificar Necessidade*

A empresa procura identificar as necessidades de seus clientes, para poder atender a essas necessidades. As necessidades são provenientes dos clientes e também dos médicos que a empresa mantém um contato mais estreito.

2) *Pesquisa de Mercado*

A pesquisa de mercado é utilizada como meio de identificar os novos serviços que podem ser oferecidos. A empresa faz a pesquisa através da técnica de observação, ou seja, os funcionários que estão atendendo diretamente os pacientes contribuem com as informações de novos serviços de acordo com o que eles observaram no atendimento aos pacientes. Outra

forma de pesquisa de mercado feita pela organização é entrevistando os médicos que estão localizados na mesma região, porque são eles que determinam os exames que devem ser feitos pelos pacientes. Com isso, a empresa pode identificar quais os serviços que serão procurados pelos pacientes, como por exemplo, se os médicos estão necessitando de solicitar aos pacientes, exames de tomografia.

3) Idéia Identificada

Depois de identificada uma idéia de serviço que pode ser oferecido ao mercado, a empresa procura confirmar essa idéia junto ao seu público-alvo, para poder ter certeza de que o serviço que a empresa identificou, é o mesmo que o cliente está realmente desejando.

4) Nova Pesquisa de Mercado

Essa pesquisa é feita com um caráter informal, com o intuito apenas de confirmar a idéia. A confirmação das idéias de novos serviços também é fornecida por uma empresa de consultoria contratada pela clínica, para ajudar nas pesquisas de mercado. A empresa de consultoria faz o levantamento de dados estatísticos, para comprovar a viabilidade de um empreendimento de um novo serviço, como por exemplo, a viabilidade de comprar uma máquina de Raio X.

A empresa não considera totalmente o interesse do seu público-alvo, porque para ela, muitas vezes os clientes não sabem o serviço que eles vão precisar e podem solicitar na pesquisa de mercado, algo inviável financeiramente para que a clínica ofereça. Então, a empresa procura conciliar o interesse dos clientes com determinados serviços e a viabilidade de custos, analisadas pela empresa de consultoria, para poder oferecer o serviço. Por exemplo, a compra de uma máquina de Ressonância Magnética é inviável pelos altos custos do valor de compra da máquina, e a demanda por este serviço pode não compensar a aquisição da mesma.

5) Confirmação da Idéia pelo Público Potencial

Com o término da Nova Pesquisa de Mercado, a empresa tem informações suficientes para decidir se elabora o projeto do novo serviço ou não. O resultado positivo da pesquisa, em relação à aceitação da idéia pelo público potencial, serve para a clínica confirmar a viabilidade de levar adiante a idéia de oferecer um novo serviço.

6) Elaboração do Projeto

O projeto detalhando todos os passos para o desenvolvimento do novo serviço é feito pela empresa de consultoria fornecendo os dados necessários para elaboração do novo serviço. E o projeto só é solicitado à empresa de consultoria no momento que a clínica já tem uma idéia identificada e confirmada pelo público-alvo.

Além da consultoria, uma equipe é responsável pela elaboração do projeto de desenvolvimento de novos produtos. É feita uma reunião, com uma equipe composta por dois médicos, um administrador e um contador, onde cada um é responsável por um conhecimento específico, ou seja, os dois médicos podem aprovar a idéia de um novo serviço a ser oferecido, e o contador pode reprovar a idéia alegando que a empresa não tem caixa suficiente no momento para oferecer tal serviço. Mas, como estão todos reunidos no mesmo momento, então uma solução pode aparecer de um dos componentes da reunião. Por exemplo, o administrador pode questionar em relação a fazer um empréstimo para poder levantar o dinheiro, então o contador terá que analisar se é possível ou não fazer determinado empréstimo. Se ficar comprovado que no momento a empresa não tem condições financeiras de oferecer tal serviço, então a empresa vai economizar tempo e dinheiro parando naquele momento o desenvolvimento do novo serviço, evitando chegar em maiores custos futuros.

7) Elaboração do Protótipo

A empresa não elabora um protótipo para representar o serviço ao público-alvo por causa dos altos custos dos equipamentos médicos. Os equipamentos poderiam ser adquiridos em caráter de consignação, antes de comprar definitivamente, mas os valores são muito altos para a empresa poder arcar com os custos. Dessa forma, a representação através de um protótipo fica inviável no processo de representar o serviço antes dele ser oferecido definitivamente ao cliente.

8) Validação do Protótipo

Como a empresa não elabora um protótipo para representar seu novo serviço, este item não se aplica.

9) Lançamento do Produto

O novo serviço é lançado no mercado através dos contatos feitos aos médicos da região, para que eles já possam indicar aos seus pacientes a clínica como prestadora do novo serviço. Também é comunicado aos planos de saúde para que eles possam acrescentar no portfólio da

clínica, mais um serviço. Essa comunicação é feita através de mala direta e também com telemarketing.

10) Monitoramento do Ciclo de Vida do Produto

O monitoramento do ciclo de vida do novo serviço é baseado nas informações adquiridas com a empresa de consultoria. A empresa de consultoria fornece um relatório com uma estimativa da demanda para o novo serviço, com o passar do tempo, a clínica poderá comparar os resultados da procura do serviço pelos pacientes. Com base nesses resultados da comparação feita, a clínica terá como mensurar o sucesso ou insucesso do serviço implantado, e com isso, vai poder decidir se deixa de oferecer o serviço ou se precisa de apenas um reajuste para que seja oferecido de uma melhor forma.

Até o presente momento, a clínica só teve um caso de insucesso que foi com a aquisição de um equipamento que não resultou na demanda prevista, porém, inicialmente já era constatado o risco associado a esse serviço, que era aquisição do equipamento de Raio X, porém a empresa precisava oferecer este serviço como forma de aumentar seu portfólio.

6.2 Características da Empresa Híbrida (bens tangíveis acompanhados de serviços)

A empresa híbrida escolhida para compor o estudo de caso foi uma loja de vestuário de médio porte, que é uma empresa líder de mercado na cidade onde atua. A empresa começou suas atividades no início da década de 1990, atuando no segmento de moda jovem, e também tem uma filial que atua especificamente no setor de calçados, na mesma cidade. A empresa consegue uma posição de destaque diante de seu mercado, conseguindo a preferência de seu público-alvo que são os jovens das classes média, média alta e alta. As marcas que são vendidas na loja são marcas famosas que tem o preço de cada produto um pouco acima da média do mercado, porém, são marcas que os clientes estão dispostos a pagar pelo valor um pouco maior, porque reconhecem a diferenciação e a qualidade dos produtos.

A empresa detém uma grande fatia do mercado de vestuário na cidade, com isso, a concorrência procura seguir os passos da empresa fazendo *benchmarking*. Ou seja, a empresa tem a liderança do mercado de vestuário e com isso dita as tendências do setor.

O clima de descontração dentro da loja favorece o bom ambiente de trabalho para os funcionários que são em sua maioria jovens, com isso facilitando a comunicação também com o público-alvo que tem a mesma faixa etária.

Atualmente a empresa está ampliando suas instalações. Foi adquirido o prédio vizinho a atual loja da empresa e já está em fase de conclusão da reforma do prédio. A intenção de ampliar a loja veio a partir do grande crescimento da empresa na cidade, devido ao sucesso que a empresa vem adquirindo com o público-alvo.

6.2.1 Análise do Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos/Serviços da Empresa Híbrida

A partir do resultado obtido com a entrevista feita ao diretor executivo da loja de vestuário, verificou-se que a empresa direciona seus esforços com muita seriedade em atender as necessidades do seu público-alvo. No que se refere à questão de desenvolvimento do produto, a organização da empresa encara como um fator decisivo para sobreviver no mercado, porque a exigência do mercado dita as normas que devem ser seguidas, e para esta empresa o desenvolvimento de novos produtos é um fator decisivo de crescimento e sucesso das vendas.

Verifica-se que esta empresa está inserida na Perspectiva do Processo Proativo para Desenvolvimento de Novos Produtos, como foi visto na matriz no capítulo 3, por apresentar informações de o cliente é a base para desenvolver novos produtos, porém sem deixar de considerar a estrutura da empresa para oferecer os produtos requeridos pelos clientes.

Verifica-se que, mais uma vez as inovações radicais relacionam com esse tipo de empresa por apresentar também a Perspectiva do Processo Proativo para Desenvolvimento de Novos Produtos.

1. *Identificar Necessidade*

A empresa faz reuniões para poder identificar uma necessidade a ser atendida pelo público-alvo. Os funcionários participam das reuniões para poderem compartilhar as informações que os mesmos conseguem com o contato com os clientes.

2. *Pesquisa de Mercado*

Essa organização procura identificar uma nova idéia de produtos/serviços junto ao seu público-alvo das seguintes formas:

- Através de pesquisa de mercado, que existe um programa de pesquisa na empresa que é chamado de "Pesquisa para Identificar o Motivo de uma Não Venda", onde um funcionário fica encarregado de anotar os motivos que fizeram o cliente não efetuar uma venda em potencial, ou seja, uma venda que estava para ser confirmada e que por algum motivo especifico não pode ser efetivada. Através do boca-a-boca dos

funcionários com os clientes finais, onde as informações de melhorias nos produtos e serviços são repassadas para os funcionários em reuniões quinzenais;

- Através de telemarketing, que é feito a cada 6 meses com os clientes que estão cadastrados no banco de dados da empresa, com intuito de identificar novos interesses por determinados tipos de roupa e também para identificar a satisfação ou insatisfação do cliente com o produto adquirido;
- E através de participação em eventos de moda, para descobrir as últimas novidades e as tendências futuras da moda de vestuário e através de consultas a *sites* especializados sobre moda.

3. *Idéia Identificada*

A empresa tenta atender prontamente as exigências de seu mercado, exigências que foram identificadas na pesquisa de mercado. Os pontos observados na pesquisa são colocados como prioridade para serem efetuados, porém, a empresa procura adequar as exigências com seus custos de execução, e então se verifica a viabilidade diante dos recursos financeiros da empresa. Se a empresa tiver condições de arcar com os custos, as exigências dos consumidores são atendidas prontamente. Isto porque a filosofia da empresa é o cliente em primeiro lugar, ou seja, é o cliente que tem uma participação fundamental, mas as condições da empresa de atender as necessidades dos clientes são respeitadas. Um exemplo dado pela empresa foi que os clientes estavam se queixando do balcão do caixa, que estava muito próximo dos provadores, e os clientes solicitaram que fosse revisto esse ponto de insatisfação, a empresa prontamente reorganizou seu *layout* para poder melhor atender seus clientes, porque os custos para execução de tais exigências eram acessíveis para a empresa.

4. *Nova Pesquisa de Mercado*

Não é feita uma nova pesquisa para confirmação da idéia identificada. Ou seja, depois que a empresa percebe algo que pode ser oferecido como um novo produto/serviço, prontamente o produto ou serviço é oferecido.

5. *Confirmação da Idéia pelo Público Potencial*

Este estágio do modelo não se aplica para esta empresa. Porque a nova pesquisa de mercado não é feita.

6. Elaboração do Projeto

Depois de encontrada uma idéia a ser desenvolvida para o mercado, a empresa desenvolve o projeto, detalhando todos os passos a serem seguidos.

Todos os funcionários participam da elaboração do projeto e do desenvolvimento de novos produtos/serviços, os vendedores, as pessoas que trabalham no caixa, os estagiários e o diretor (proprietário) da loja, visto que todos participam das reuniões quinzenais e estas reuniões têm entre outras finalidades, tratar de assuntos como desenvolvimento de novos produtos/serviços, onde todos podem contribuir com suas opiniões sobre as idéias colocadas para discussão.

7. Elaboração do Protótipo

Não é elaborado um protótipo do produto/serviço antes de ser lançado definitivamente no mercado. Uma vez identificada à necessidade a ser atendida, não existe uma confirmação junto ao público alvo, com relação a disponibilizar um protótipo do produto/serviço, para confirmar se é realmente aquilo que o cliente deseja.

8. Validação do Protótipo

Este estágio do modelo não se aplica para esta empresa. Porque a empresa não elabora um protótipo para apreciação do publico-alvo.

9. Lançamento do Produto

O lançamento do produto/serviço no mercado é feito através de eventos promovidos pela empresa, convidando os clientes cadastrados no banco de dados através do telemarketing, mala direta e com o boca-a-boca dos funcionários junto aos clientes, uma vez que são eles que estão no contato direto com o cliente final da empresa.

10. Monitoramento do Ciclo de Vida do Produto

A empresa monitora o andamento do ciclo de vida do produto/serviço de acordo com o estoque dos produtos, verificando se determinado produto não está sendo vendido. Com isso, a empresa procura adotar outras técnicas de vendas para poder esvaziar o estoque. Um exemplo dado pela empresa é a técnica de colocar os produtos na vitrine, isso ajuda em 80% as vendas de produtos que estão parados no estoque, segundo o entrevistado.

6.3 Características da Empresa de Bens Tangíveis

A empresa selecionada para analisar seu processo de desenvolvimento de novos produtos é uma fábrica de fraldas de pequeno porte, que iniciou suas atividades há pouco mais de um ano e já consegue ter uma participação no mercado bastante considerável na cidade onde atua baseado na crescente demanda pelo produto produzido. Os clientes atuais da empresa são os varejistas (supermercados) e um hospital da cidade.

Atualmente a empresa só está produzindo um único tipo de produto que são as fraldas. Desde a criação da empresa esse produto vem sendo o foco da fábrica, mas pela exigência do mercado em novos produtos, a fábrica está no processo de desenvolvimento de um novo produto para atender esse mercado. O novo produto que a empresa está desenvolvendo para oferecer ao mercado são as fraldas geriátricas.

O principal concorrente da empresa é uma fábrica de fraldas de Brasília que fornece os produtos para os mesmos clientes intermediários da empresa do estudo de caso. Esta fábrica de Brasília é o principal concorrente por oferecer os produtos na mesma faixa de preço, que são valores direcionados ao público que são mais sensíveis a preço. Como este concorrente é uma empresa de médio para grande porte, ele consegue comprar a matéria-prima mais barata por comprar em grandes quantidades, e também por vender bastante, consegue obter outras vantagens como a economia de escala. A empresa do estudo de caso está tentando concluir alguns contratos com outros hospitais e varejistas para poder ampliar sua produção e com isso, obter as mesmas vantagens competitivas do concorrente.

6.2.1 Análise do Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos da Empresa de Bens Tangíveis

Com base nas informações levantadas na entrevista feita com o diretor de vendas da fábrica de fraldas descartáveis, verificou-se que a empresa está no processo de pleno crescimento no mercado, confirmado com o aumento de vendas diante do seu público-alvo e com o planejamento de desenvolvimento de novos produtos. O desenvolvimento de novos produtos é visto pela empresa, como fator decisivo para continuar o crescimento, porque o mercado exige isso, e os consumidores estão sempre buscando diversificação de produtos.

Observou-se que a empresa tem como base a Perspectiva do Processo Foco Empresa para o Desenvolvimento de Novos Produtos, porque a mesma leva mais em consideração sua capacidade de produção para oferecer novos produtos.

A questão da inovação para essa empresa deve ser com base na inovação revolucionária, porque é a inovação que está voltada para modificar todo o processo

produtivo. As alterações nas técnicas de produção da empresa têm o objetivo de melhorar cada vez a forma de produção existente.

E em relação à qualidade verifica-se que a qualidade de conformação é a que mais predomina, devido ao rigor do produto sair exatamente como foi planejado, ou seja, a qualidade é com base no processo produtivo.

1) Identificar Necessidade

A empresa procura identificar uma necessidade a partir do contato com seus clientes intermediários, ou seja, a partir de informações que estes fornecem em relação à ausência de determinado produto no mercado.

Os supermercados fazem à intermediação do produto com o público final da empresa de fraldas descartáveis. Estes distribuidores verificam as principais sugestões dos clientes em relação a melhorias, ou produtos que poderiam ser oferecidos para completar a variedade de itens do supermercado. E a partir disso, solicitam ao fabricante que tente produzir determinado produto. Dessa forma, o supermercado está contribuindo para a identificação de uma idéia de novo produto para a empresa fabricante de fraldas.

Outra maneira que também contribui bastante para identificar novas idéias de novos produtos é em relação às condições de produção que a empresa disponibiliza. Como exemplo, a empresa verificou que teria facilidade em produzir fraldas geriátricas de acordo com as máquinas já existentes e que com uma simples adaptação seria possível produzi-las.

2) Pesquisa de Mercado

Para identificar uma nova idéia de produto que pode ser oferecido ao mercado, além do contato informal com seus clientes intermediário a empresa utiliza o método da observação do público final no processo de compra. Isso é feito da seguinte forma: fica um funcionário da empresa fazendo a distribuição e organização dos produtos na prateleira dos supermercados e ao mesmo tempo, este mesmo funcionário observa os consumidores no processo de compra, suas queixas e sugestões de melhorias do produto e também o interesse dos consumidores ao comentar por determinados tipos de produtos que poderiam existir no mercado, mas que ainda não existem.

A pesquisa de mercado que a empresa faz pra identificar uma nova idéia é utilizando o boca-a-boca junto aos distribuidores e alguns consumidores finais. A partir dos resultados observados na pesquisa, a empresa procura conciliar a exigência do mercado com sua real

capacidade de produção para que não venha a investir muitos recursos em algo que a empresa não tem como financiar, e com isso, correndo o risco de fechar a empresa posteriormente.

3) Idéia Identificada

Depois que a empresa identifica uma idéia de um novo produto, a mesma tem a preocupação em confirmar se essa nova idéia será bem aceita ou se não teve nenhuma interpretação errada do que foi identificado.

4) Nova Pesquisa de Mercado

Logo após a identificação da idéia de produzir as fraldas geriátricas, veio à preocupação de confirmar essa idéia com o público-alvo, que foi feita com uma pesquisa informal junto aos clientes. A pesquisa teve caráter informal porque não tiveram questionários estruturados aplicados aos clientes e sim perguntas feitas com o boca-o-boca nos pontos de vendas dos produtos da empresa, no intuito de verificar o entusiasmo do cliente diante da idéia de novo produto da empresa.

5) Confirmação da Idéia pelo Público Potencial

Com a nova pesquisa de mercado a empresa conseguiu confirmar o resultado positivo em relação à idéia de oferecer um novo produto. Os clientes, os hospitais e os supermercados mostraram-se interessados em comprar o produto caso ele fosse produzido.

6) Elaboração do Projeto

A empresa ainda não fez o projeto detalhado do novo produto, apenas existe um esboço do projeto, mas a mesma está se organizando para desenvolvê-lo. O momento de desenvolver o projeto para a empresa é depois que a idéia já foi identificada e confirmada pelo público-alvo. O projeto será desenvolvido por duas pessoas, o diretor financeiro e o diretor de produção e vendas. Além dessas duas pessoas, os funcionários que estão no nível operacional da produção, também são consultados informalmente para que contribuam com suas opiniões sobre o novo produto.

7) Elaboração do Protótipo

A fim de obter a confirmação de que aquele é o produto que o mercado está desejando, é elaborado pela empresa um protótipo do produto, sem a identificação da empresa, para ser apresentado a uma pequena amostra do público-alvo.

8) Validação do Protótipo

O protótipo é apresentado principalmente para os clientes intermediários e também para alguns clientes finais. Isto é feito para evitar os erros de investir recursos da empresa em um produto que o mercado pode reprovar. Por isso se elabora um protótipo, representando a idéia do produto e depois da aceitação desse protótipo é que a empresa vai produzir definitivamente o novo produto.

9) Lançamento do Produto

O lançamento de um produto é feito através do boca-a-boca junto aos distribuidores, porém a empresa está considerando investir em propaganda impressa para este novo produto, colocando cartazes nos principais pontos da cidade para começar a deixar a marca da empresa conhecida na mente dos consumidores.

10) Monitoramento do Ciclo de Vida do Produto

O ciclo de vida do produto é monitorado diariamente nos pontos de distribuição, verificando o volume de vendas do produto. Como exemplo, a empresa relatou que em um determinado período às vendas das fraldas diminuíram substancialmente e a empresa pensou até que chegaria o momento de tirar o produto do mercado, mas foi encontrado o motivo pela drástica diminuição das vendas. O motivo foi porque os concorrentes tinham diminuído a quantidade de fraldas dentro de cada embalagem e com isso conseguiram diminuir bastante o preço do pacote de fraldas, e como os consumidores da região onde a empresa está localizada são muito sensíveis a preço, os concorrentes conseguiram a preferência. Porém, a empresa conseguiu verificar isso a tempo de não precisar ter que retirar o produto do mercado, devido ao monitoramento feito diariamente no ciclo de vida do produto.

6.4 Análise do Modelo Proposto em Relação às Empresas do Estudo de Caso

Este tópico do capítulo tem o intuito de comparar o Modelo para o Desenvolvimento de Novos Produtos, que foi proposto pelo estudo, com os resultados obtidos a partir das entrevistas feitas nas empresas. Na tabela 6.4, são apresentados os estágios, de forma comparativa, que as empresas analisadas no estudo de caso efetivamente seguem no modelo proposto. O modelo proposto é baseado na Perspectiva Proativa para o Desenvolvimento de Novos Produtos, que é o resultado de um relacionamento em um nível mais alto e com a mesma ênfase nas duas abordagens defendidas pelo estudo.

Tabela VI.6 – Resultados das empresas em comparação ao modelo de desenvolvimento de novos produtos sugerido pelo estudo.

Estágios do Modelo	*Empresa de Serviço (Clínica de Imagem)*	*Empresa Híbrida (Loja de Vestuário)*	*Empresa de Bem Tangível (Fábrica de Fraldas)*
1. Identificar Necessidade	X	X	X
2. Pesquisa de Mercado	X	X	X
3. Idéia Identificada	X	X	X
4. Nova Pesquisa de Mercado	X		X
5. Confirmação da Idéia pelo Público potencial	X		X
6. Elaboração do Projeto	X	X	X
7. Elaboração do Protótipo			X
8. Validação do Protótipo			X
9. Lançamento do Produto	X	X	X
10. Monitoramento do Ciclo de Vida do Produto (CVP)	X	X	X

Fonte: Elaborado pelo Autor (2006).

Conforme pode ser observado na figura 4.1 do capítulo anterior, o modelo sugere inicialmente que seja identificada uma necessidade do mercado a ser atendida pelas empresas através de uma pesquisa de mercado. Verifica-se que a empresa de serviço e a empresa híbrida têm o foco bastante direcionado para o mercado, procurando fazer pesquisas de mercado para poder identificar uma nova idéia de produto a ser oferecido. Já a empresa de bem tangível, inicialmente teve a idéia de acordo com seus recursos de produção e após essa identificação de idéia de novo produto, é que a empresa foi ao mercado para poder confirmar essa idéia. Comparando com o modelo sugerido, observa-se que a empresa de bem tangível passou direto da primeira etapa do modelo para a quinta etapa do modelo que é a confirmação da idéia pelo público potencial.

Depois do estágio de identificar a idéia, o modelo proposto sugere que seja feita uma nova pesquisa de mercado para poder confirmar a idéia identificada. Entre as três empresas analisadas, apenas a empresa híbrida não faz a nova pesquisa de mercado para poder confirmar a idéia.

No estágio seguinte sugerido pelo modelo, está a elaboração do projeto que detalha toda a forma que será desenvolvido o novo produto/serviço. De acordo com as informações sobre as empresas, verificou-se que as três reconhecem a importância do projeto, mesmo que a própria empresa não desenvolva o projeto, como é o caso da empresa de serviço, ela contratou uma consultoria para elaborar o projeto. Com base nisso, pode-se concluir que a empresa de serviço se concentra mais nas suas atividades fins (*core business*). A empresa híbrida não direciona para outras empresas essa tarefa, ou seja, a própria empresa faz o projeto colocando todos os pontos a serem seguidos e fazendo o projeto com a participação dos funcionários. O

modelo sugere a utilização de equipes interdepartamentais, onde vários setores da empresa estariam presentes no momento de elaborar o projeto, e observa-se que a empresa híbrida segue esse procedimento ao solicitar a participação de todos da empresa nas reuniões e que sejam dadas suas opiniões. A empresa de bem tangível ainda não fez, mas vai fazer e sabe da importância que representa um projeto para o melhor desenvolvimento do produto.

A representação do produto através de um protótipo, é sugerido pelo modelo proposto, porém, verificou-se que a empresa de serviço não consegue fazer essa etapa do modelo alegando que fica inviável representar um serviço de imagem, como por exemplo, um serviço de ressonância magnética, por causa dos altos custos. Durante a entrevista foi questionado pelo entrevistador ao entrevistado a possibilidade de tentar representar o serviço, através de algum *software* que possa pelo menos fornecer uma idéia do serviço que a empresa pretende oferecer. A resposta obtida foi de que até o momento não se tinha pensado nessa possibilidade de representar o serviço através de um simulador, e sim na forma de conseguir mostrar o serviço já com a máquina final.

A empresa híbrida não procura representar o produto/serviço antes de ser oferecido definitivamente ao mercado. A partir do momento que a empresa identificou a idéia, ela prontamente já oferece ao mercado a idéia identificada. O que se verifica com isso é que, essa empresa corre maiores riscos de perder o investimento dela no novo produto/serviço. Por exemplo, se o mercado sugerir alterações no produto/serviço que ela deseja oferecer, a mesma não terá mais como voltar atrás do produto final uma vez que ele seja produzido, ela poderia verificar isso no protótipo e não na versão final que já passou por todo o processo de produção.

A empresa de bem tangível utiliza o protótipo como forma elementar do seu sucesso, a empresa está constantemente elaborando um produto teste com melhorias sugeridas pelos clientes, para que seja testado e avaliado pelo mercado.

A validação do protótipo pela empresa é feito com a pesquisa junto ao cliente intermediário e com uma pequena amostra de seu cliente final. Essa empresa é a que segue basicamente o modelo proposto no que se refere à elaboração do protótipo e a validação do mesmo.

O momento de lançamento do produto no mercado é o momento de muita despesa com propaganda e distribuição do produto para as empresas, como foi visto no modelo sugerido pelo estudo. Com isso, é necessário analisar qual a melhor forma para fazer essa comunicação do novo produto ao mercado. Verificou-se que as três empresas analisadas utilizam métodos específicos para fazer essa comunicação, porém todas elas têm conseguido êxito em seus

objetivos. A empresa de serviço utiliza mala direta e telemarketing direcionado para o seu público intermediário, no qual se encarregará de informar aos clientes finais da empresa. A empresa híbrida utiliza também mala direta e telemarketing, porém esse contato é feito diretamente com o cliente final da empresa. A empresa entra em contato para convidar os clientes para participarem de algum evento que a empresa esteja promovendo para divulgar o novo produto/serviço. E a empresa de bem tangível utiliza o boca-a-boca com seus clientes intermediários, porém a mesma empresa já reconheceu que poderia está com uma fatia maior do mercado se estivesse utilizando outros meios de comunicação para atingir diretamente seu público-alvo.

O último estágio do modelo proposto é acompanhar o ciclo de vida do produto. Uma forma que isto pode ser feito é acompanhar o resultado das vendas do produto no mercado. Mas, as empresas precisam saber distinguir que acompanhar é diferente de seguir os passos da concorrência, é preciso procurar antecipar-se aos concorrentes para poder ganhar mercado, e com isso o produto possa permanecer mais tempo no mercado. O ciclo de vida do produto vai depender das estratégias que cada empresa adotar quando verificar que seu produto está perdendo a preferência do consumidor.

Com base nas informações das entrevistas, foi observada uma etapa que não é seguida da forma correta pelas três empresas, que é o estágio de monitoramento do ciclo de vida do produto. A empresa de serviço monitora a demanda pelo seu serviço, se a demanda estiver menor do que foi planejado, então a mesma verifica que o serviço está aquém do que foi projetado. Mas até esse momento a empresa pode até não saber o motivo pela falta de demanda do seu serviço. A empresa híbrida espera o resultado do volume de seu estoque para avaliar se o produto está sendo aceito ou não pelo mercado, correndo o risco do seu concorrente estar ganhando a preferência do seu público-alvo. E a empresa de bem tangível, apesar de monitorar diariamente o resultado do seu produto, também fica a espera de um resultado negativo do seu produto diante do mercado.

Analisando as três empresas no que diz respeito ao monitoramento do ciclo de vida, verifica-se que elas estão correndo o risco de perderem participação de mercado em suas respectivas áreas. Isto pode acontecer por causa das empresas estarem se acomodando em esperar resultados negativos de seus produtos para poderem reagir. O que o modelo proposto sugere é que as empresas fiquem em constante contato com o seu público-alvo, para poder mensurar o grau de satisfação e insatisfação do seu mercado, e com isso, poder se antecipar às queixas, se elas existirem e surpreender o mercado com melhorias ou novos produtos/serviços

que venham atender a tais exigências. Dessa forma, as empresas irão evitar perder os clientes para os concorrentes.

6.5 Conclusões do Capítulo

Este capítulo teve o intuito de estudar algumas empresas no que se refere ao desenvolvimento de seus produtos/serviços, para poder ser comparado com o modelo proposto pelo estudo de pesquisa. Procurou-se analisar três tipos de empresas com atuações diferentes, uma empresa de serviço, uma empresa de bens tangíveis e uma empresa híbrida que oferece produtos acompanhados de serviços.

Com base nas informações adquiridas foi possível perceber a realidade das empresas e também comparar o modelo proposto, com o que realmente é feito em relação ao desenvolvimento de novos produtos por empresas de diferentes setores. O objetivo do estudo é desenvolver um modelo genérico, porém, como o setor de serviços é um pouco mais difícil de mensurar seu processo de desenvolvimento de novos produtos, este estudo procurou enfatizar mais esse tipo de processo, e com as informações obtidas na empresa de serviço e das outras empresas, foi possível também fazer um estudo comparativo entre elas e com o modelo proposto.

Observou-se que o modelo proposto pelo estudo não é seguido à risca pelas empresas, uma vez que, elas não tiveram acesso a esse modelo antes da entrevista. A idéia do estudo de caso era exatamente verificar o quanto os processos dessas empresas se assemelham com o do modelo, mesmo que as empresas façam instintivamente os estágios do modelo.

O modelo foi desenvolvido com base na perspectiva do Processo Proativo para o Desenvolvimento de Novos Produtos, que são as empresas que tem o processo de desenvolvimento de novos produtos fundamentados nas abordagens a partir do cliente e abordagem a partir da empresa, porém com o mesmo alto nível de importância para as duas abordagens. Verificou-se que as empresas desenvolvem seus produtos relacionando essas duas abordagens, porém cada uma com seus níveis de prioridade em cada abordagem, que serão melhores descritos no capítulo seguinte, que é a conclusão do estudo.

CAPÍTULO 7

CONCLUSÕES

7. CONCLUSÕES

A presente pesquisa possibilitou o melhor entendimento do processo de desenvolvimento de novos produtos em relação aos conceitos encontrados na revisão bibliográfica e também da parte empírica, ou seja, da forma que algumas empresas realmente desenvolvem seus produtos. Foi possível analisar diferentes conceitos do tema de estudo, de acordo com diferentes autores, e com isso, fornecer o embasamento teórico necessário para poder sugerir uma proposta de um modelo para desenvolvimento de novos produtos. A importância do embasamento teórico também contribuiu para fazer a análise das informações adquiridas junto às empresas do estudo de caso.

Com o relacionamento dos conceitos apresentados no Capítulo 2 sobre qualidade, inovação, serviços, satisfação do consumidor, forças competitivas de Porter e desenvolvimento de novos produtos, foi possível sugerir duas abordagens para o desenvolvimento de novos produtos: a abordagem a partir do cliente e a abordagem a partir da empresa, que visou apresentar duas formas diferentes que as empresas geralmente utilizam para desenvolver seus produtos. Na abordagem a partir do cliente, a empresa direciona seus esforços para atender as necessidades do mercado alvo, e na abordagem a partir da empresa, a empresa procura oferecer os novos produtos de acordo com sua capacidade de produção.

Depois de apresentadas duas abordagens, verificou-se a importância de fazer uma matriz relacionando-as, e a partir do seu relacionamento foi obtido o melhor nível de relacionamento, que representa o cruzamento dos interesses dos clientes com os interesses das empresas. O Resultado deste melhor nível de relacionamento é a Perspectiva do Processo Proativo, na qual relaciona com o mesmo alto grau de importância a abordagem a partir do cliente e a abordagem a partir da empresa. Com a Perspectiva do Processo Proativo, as empresas procuram atender os interesses dos clientes considerando também suas reais condições de oferecer o produto desejado.

O modelo proposto para o desenvolvimento de novos produtos nesta pesquisa foi baseado na Perspectiva do Processo Proativo, por considerar que esta perspectiva é a que melhor representa os interesses dos clientes e da empresa ao mesmo tempo, em relação às outras 3 perspectivas vistas neste estudo que são: perspectiva do processo receptor, perspectiva do processo foco cliente e a perspectiva do processo foco empresa,

O modelo para o desenvolvimento de novos produtos sugere algumas etapas que deveriam ser consideradas pelas empresas, tanto as empresas de serviços como as empresas

de bens tangíveis. As etapas são: identificar necessidade, pesquisa de mercado, idéia identificada, nova pesquisa de mercado, confirmação da idéia pelo público potencial, elaboração do projeto, elaboração do protótipo, validação do protótipo, lançamento do produto e monitoramento do ciclo de vida do produto.

Como foi visto por Pidd (1998) que um modelo é uma forma simplista de ver a realidade, verifica-se a importância de salientar que um modelo é apenas uma forma sistêmica e racional de fazer algo. Com isso, as empresas devem considerar todas as variáveis possíveis no que se refere ao processo de desenvolvimento de novos produtos, como forma de minimizar possíveis insucessos.

O estudo de caso com três empresas serviu para comparar o modelo proposto com o que realmente é feito no mercado. As empresas, que são de diferentes áreas de atuação, apresentaram seus processos de desenvolvimentos de novos produtos/serviços, e verificou-se que elas instintivamente seguem algumas etapas do modelo proposto, porém não todas as etapas. Mas mesmo assim, conseguem algum êxito em suas atividades de desenvolver os novos produtos. O que se observou também foi que essas empresas poderiam ter um resultado mais eficaz do processo de desenvolvimento de novos produtos, se todos os pontos do modelo proposto fossem considerados. Como por exemplo, se a clínica conseguisse elaborar o protótipo para ser apresentado ao seu público-alvo antes de oferecer definitivamente o serviço, ela poderia ter uma confirmação da aceitação desse novo serviço pelo público-alvo. Porque se ela comprar o equipamento, com altos investimentos, para oferecer o novo serviço e depois perceber que não teve a aceitação que a empresa esperava pelo público-alvo, o gasto já terá sido feito e a empresa vai ter prejuízo com o novo equipamento, o que poderia ter sido minimizado se fosse apenas um protótipo.

Outro exemplo que pode ser apresentado é o da loja de vestuário. Se ela fizesse a confirmação da idéia identificada com o mercado, a empresa evitaria erros de interpretação da idéia identificada na pesquisa de mercado. A confirmação da idéia evitaria ou minimizaria esses erros.

E um exemplo da fábrica de fraldas, é se a empresa fizesse uma pesquisa de mercado com seu público final para poder identificar uma necessidade a ser atendida, e também se o lançamento do produto no mercado fosse feito de uma forma mais adequada, ou seja, utilizando as ferramentas de comunicação do produto no mercado.

Verificou-se que as empresas desenvolvem seus produtos/serviços considerando com maior ênfase uma das abordagens, mas vale salientar que, todas as empresas estudadas tentam convergir para o ponto de equilíbrio entre os interesses da empresa e os interesses dos

clientes, que é algo muito difícil de fazer, e que nem sempre é possível chegar nesse equilíbrio de interesses.

As empresas podem utilizar-se desses estágios do modelo proposto para o desenvolvimento de novos produtos, mas é importante mencionar que a questão da inovação e a qualidade dos produtos devem ser fatores fundamentais nesse processo. A satisfação do cliente também é de vital importância para as empresas, bem como, saber que as pessoas têm dificuldades em avaliar serviços. Partindo desses conceitos fundamentais, as empresas poderão enfrentar de forma mais competitiva os seus concorrentes, como foi visto pelas Forças Competitivas de Porter que o mercado é muito dinâmico e as empresas precisam saber reconhecer bem quem são seus competidores existentes e potenciais, para poder sobreviver no mercado.

Como fator limitante para a conclusão do estudo, foi a dificuldade de encontrar empresas dispostas a fornecer informações. As empresas geralmente não fornecem essas informações por acharem que são as empresas concorrentes que estão interessas nos dados que serão coletados no estudo.

Uma recomendação para futuras pesquisas seria fazer a aplicação do modelo para um número maior de empresas do mesmo segmento, para poder analisar mais especificamente os resultados dessas empresas. Com o intuito de verificar o grau de dificuldade que estas empresas têm em desenvolver novos produtos.

O modelo pode ser comparado com o processo de desenvolvimento de novos produtos em empresas de diferentes regiões do país. Para verificar como a cultura local de cada região influenciará na aplicação do modelo proposto.

Independentemente da área de atuação da empresa, o estudo serviu para mostrar que o processo de desenvolvimento de produtos é algo que deve ser feito como forma de minimizar possíveis insucessos das empresas no momento de colocar no mercado algum produto novo ou mesmo que seja uma reciclagem do produto já existente.

REFERÊNCIAS

BIBLIOGRÁFICAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AABY, Nils-Erick & DISCENZA, Richard. Strategies marketing and new product development. *The Journal of Business & Industrial Marketing.* Vol. 8 No. 2, pp. 61-69, 1993.

ABBOTT, Lawrence. *Quality and Competition*. Nova Iorque: Columbia University Press, 1955.

ABERNATHY, D. A. & UTTERBACK, J. M. A Dynamic Model of Process and Product Innovation. *Omega*. v. 3, n. 6, 1975.

ALBRECHT, Karl. *Revolução nos serviços.* São Paulo: Pioneira, 1992.

ANTUNES, L. F. & CALDEIRA, M. A. C. *O Sistema de Desenvolvimento Integrado de Produtos de uma Indústria de Segmentos Aeronáuticos.* X Simpósio de Engenharia de Produção – SIMPEP. 10 12 de Novembro, 2003.

ARAUJO, Luis César G. De. *Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas da gestão organizacional*. São Paulo: Atlas, 2001.

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. *Administração da qualidade e da produtividade*. São Paulo: Altas, 2001.

BATEMAN, John E. G. & HOFFMAN, K. Douglas. *Marketing de Serviços*. 4° ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BAXTER, Mike. *Projeto do Produto: guia prático para o design de novos produtos*. 2° ed. São Paulo: Editora Edgard Blücher LTDA, 1995.

BAZERMAN, M. H. *Judgment in Managerial Decision Making*. 3ª ed., New York: Wiley, 1994.

BENNET, R. & COOPER, R. The misuse of marketing: an American tragedy. *Business Horizons.* Vol. 24 No. 6, November-December, pp. 17-32, 1981.

BOOZ; ALLEN; HAMILTON. *New Products Management for the 1980s.* Booz, Allen & Hamilton, New York, NY, 1982.

BURGELMAN, R. A. & SAYLES, L. *Les intrapreneurs: stratégie, structure et géstion de l'innovation dans l'entreprise.* Paris: McGraw-Hill, 1987.

CHADWICK, G. *Una vision sistemica del planeamiento*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, 1973.

CERQUEIRA, Alair Helena Ferreria. *Inovação no Setor de Serviços: uma análise de conceitos e medidas.* Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. 22 a 25 de Setembro de 2002.

CHIZZOTTI, Antonio. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 3° ed. São Paulo: Cortez, 1998.

CHURCHILL, Gilbert A. & PETER, Paul. *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2003.

COOPER, R. G. & KLEINSHMIDT. New products: What separates winners from losers?. *Journal of Product Innovation Management*. November, Vol. 4 No. 3, pp. 164-184, 1991.

CORREA, W. F. M. *Segurança do Produto: Uma investigação na usabilidade de produtos de consumo.* Recife, 165 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Pernambuco, 2002.

CORREA, W.F. M. & SOARES, M. M. *Usabilidade e acidentes em produtos de consumo*. Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Ouro Preto, 21 a 24 de Outubro, 2003.

CROSBY, Philip B. *Qualidade falando sério*. São Paulo: Pearson Education do Brasil Ltda, 1990.

DACORSO, A. L. R. & YU, A. S. O. *Inovação e risco na pequena empresa*. XXI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. São Paulo: 2000.

DEMING, W. E. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DENTON, D. Keith. *Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva.* São Paulo: Makron : McGraw-Hill, 1990.

DESCHAMPS, Jean-Philippe & NAYAK, P. Ranganath. *Produtos Irresistíveis*. São Paulo: Makron Books, 1996.

ECHENIQUE, M. *Models: a discussion*. Cambridge, UK: University of Cambridge, 1968.

EDWARDS, Corwin D. The Meaning of Quality. *Quality Progress*, October, 1968.

ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J. *Marketing*. São Paulo: Makron Books, 2001,

EVANGELISTA, R., & SAVONA, M. Patterns of inovation in services: The results of the Italian inonovation survey. *Sétima Conferência Anual RESER*. Berlim, 8-10 Outubro, 1999.

FEIGENBAUM, Armand V. *Total Quality Control*. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1961.

FESTINGER, L. *Teoria da Dissonância Cognitiva*, Rio de Janeiro: Zahar, 1975

FINGER, Susan & DIXON, John R. A review of research in mechanical engineering design: descriptive, prescriptive, and computer-based models of design processes. *Research in Engineering Design.* New York, pp. 51-67, 1989.

FITZSIMMONS, James & FITZSIMMONS, Mona. *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação.* 2. ed. Porto Alegre: Bookmam, 2000.

FOXALL, G. & JOHNSTON, B. Strategies of User-initiated Product Innovation. *Technovation*. Vol,. 6 No. 1, pp. 77-102, 1987.

FREEMAN, C. *The Economics of Industrial Innovation*. 2° ed. Cambrigde, The MIT Press, 1982.

GARVIN, David A. *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GASSE, Y. & CARRIER, C. *Gérer la croissance de sa PME*. Les éditions de l'entrepeuneur.Montreal, 1992.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa.* 3° ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GILMORE, Harold L. Product Conformance Cost. *Quality Progress,* July, 1974.

GOUVINHAS, R. P. & COSTA, P. E. de C. *Desenvolvimento de um modelo de gestão do conhecimento para a melhoria do processo de desenvolvimento do produto*. Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento do Produto. Gramado, 6 a 8 de Outubro, 2003.

GRIFFIN, A. Updating Trends and Benchmarking Best Practices. *Journal of Product Innovation Management*. v. 14, n. 6, p. 427-458, 1997.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

JAVALGI, R. G. & MOBERG, C. R. Service loyalty: implications for service providers. *Journal of Services Marketing.* v. 11, n. 3, p.165-179, 1997.

JOHNE, Axel. Listening to the voice of the market. *International Marketing Review,* London: Vol. 11, Iss. 1, p. 47 (13 pp), 1994.

JOHNE, F. A. & SNELSON, P. A. Sucessful product innovation in UK and US firms. *European Journal of Marketing*. v. 24 n. 12, p. 7-21, 1990.

JONES, Thomas O. & SASSER, W. Earl Jr. Why satisfied customer defected. *Havard Business Review,* November-December, 1995.

JURAN, J. M. A *Qualidade desde o Projeto: Os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços*. São Paulo: Pioneira, 2002.

JURAN, J. M. *Juran planejando para a qualidade*. 3° ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. *Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing.* 12º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. & ARMSTRONG, Gary. *Introdução ao Marketing*. 4° ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.* 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KRAUSHAR, P. *Practical Business Development*. Holt, Rinehart & Winston, London, 1985

KROONENBERG, H. H. van den & MARS, N. J. I. *A process-based approach to computer-supported engineering design*. Eschede, the Netherlands: Luciënne T. M. Blessing, 1994.

KRUGLIANSKAS, I. *Tornando a Pequena e Média empresa competitiva*. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais e Editora, 1996.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de Metodologia Científica.* 4° ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAMB Jr., C. H.; HAIR Jr, J. F.; MCDANIEL, C. *Princípios de Marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Qualidade em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos.* 2° ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing: conceitos, exercícios, casos.* 6° ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LEVITT, Theodore. *A imaginação de marketing.* 2° ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LOVELOCK, Christopher. *Serviços: marketing e gestão.* São Paulo: Saraiva, 2001.

MACHADO, F. B. *Um Estudo Sobre os Níveis de Fidelidade do Consumidor em Serviços de Naturezas Distintas.* Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD. Curitiba, 25 a 29 de Setembro, 2004.

MADIQUE, Modesto A. & ZIRGER, Billie Jo. A study of succes and failure in product innovation: The case of the U.S. electronics industry. *IEEE Transactions on Engineering Management*, November, 1984.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.* 3° ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias e dissertações.* 2° ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MAYRING, Philipp. *Introdução à Pesquisa Social Qualitativa: uma introdução para pensar qualitativamente.* 5° ed. Weinheim: Beltz, 2002.

MELO, M. A. do N.; SICSÚ, A. B.; De MEDEIROS, D. D. *Qualidade e Inovação em Serviços: Contribuições da Engenharia de Produção.* Recife: Editora Universitária da UFPE, 2003.

MINAYO, M. C. de S. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 22° ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

MIZUNO, Shigeru. *Gerência para melhoria da qualidade: as sete novas ferramentas de controle da qualidade.* Rio de Janeiro: LTC, 1993.

MOREIRA, Antonio Carrizo. O problema da co-especialização no desenvolvimento colaborativo de novos produtos. *Revista Produção*. v. 15, n. 1, 2005.

MOREIRA, Daniel Augusto. *Administração da Produção e Operações*. São Paulo: Pioneira, 1993.

NAVER, J. C. & SLATER, S. F. The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing.* v. 54, n. 4, October, p. 20-35, 1990.

NELSON, R. e WINTER, S .In search of useful theory of innovations. *Research Policy*. v.6., n.1, jan,1977.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: caracteristicas, usos e possibilidades. *Caderno de Pesquisa em Administração/USP.* São Paulo, v. 1, n. 3, 2° sem. 1996. Disponível em: http://www.ead.usp.br/cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf. Acesso em: 18 jan.

NOVAES, A. G. *Modelos em planejamento urbano, regional e de transportes*. São Paulo: Editora Edgard Blücher, 1981.

OECD. *Science, technology and Industry Outlook. Science and Innovation*, 2000.

OLIVER, Richard L. A conceptual model of service quality and service satisfaction: compatible goals, different concepts. *Advances in Services Marketing and Management: Research and Practice*. v. 2, CT: JAI Press, 1993.

OLIVER, Richard L. *Satisfaction: a Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: McGraw-Hill, 1996.

PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da Qualidade no Processo: a qualidade na produção de bens e serviços.* São Paulo: Atlas, 1995.

PARKISON, S. T. The role of the user in sucessessful new product development. *R&D Management*. Long Range Planning, v. 35 n. 4, p. 64-84, 1991.

PIDD, M. *Modelagem empresarial: ferramentas para tomada de decisão*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

PIRSIG, Robert M. *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance*. Nova Iorque: Bantam Books, 1974.

PITTA, Dennis A.; FRANZAK, Frank.; KATSANIS, Lea Prevel. Redefining team of new product development: learning actualizes contribution of consumer. *The Journal of Product and Brand Management.* v. 5 n. 6, p. 48, 1996.

POPCORN, Faith. *O Relatório Popcorn: centenas de idéias de novos produtos, empreendimentos e novos mercados.* Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, Michael E. *Competição on competion: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. *Estratégias competitivas: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.* 2º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRAHALAD, C. K. & HART, S. L. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy Business*, v. 26, p. 1-14, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos.* 2° ed. São Paulo: Altas, 1999.

ROSENTHAL, David & MEIRA, Silvio Lemos. *Os primeiros 15 anos de Política Nacional de Informática: o paradigma e sua implementação.* 1995.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas & SLONGO, Luiz Antônio. *Pesquisa de Satisfação de Clientes: O Estado-da-arte e Proposição de um Método Brasileiro*. Anais do XXI ENANPAD/Marketing, 1997.

RUDIO, F. V. *Introdução a projetos de pesquisa*. 32 ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

SCHMENNER, Roger. *Administração de operações em serviço*. São Paulo: Futura, 1999.

SHUMPETER, J. *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SICSÚ, Abraham Benzaquen. *Inovação e Região*. Recife: Universidade Católica de Pernambuco, 2000.

SIMONSON, I. Get closer to your customer by understanding how they make choices. *California Management Review*. v. 35, n. 4, p. 68-84, 1993.

STAW, B. M. The experimenting organization. *Organizational dynamics.* New York: Amacon, v. 6, n. 1, Summer, 1997.

THAMHAIN, H. Controlling technologically innovative efforts of team to the new product success. *Journal of Product Innovation Management.* v. 7, p. 5-18, 1990.

URBAN, G. L. & HAUSER, J. R. *Design and Management of New Products.* New Jersey: Prentice Hall, 1993.

VON HIPPEL, E. *The source of innovation*. Oxford: Oxford University Press, 1988.

VOSS, C. The role of users in the development of application software. *Journal of Product Innovation Management*. v. 2, n. 2, pp. 113-21, 1985.

WHITELEY, Richard C. *A empresa totalmente voltada ao consumidor*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

YIN, R. K. The case study crisis: some answers. *Administrative Science Quarterly*, Cornell University, v. 26, Mar. 1981.

APÊNDICE

APÊNDICE

Questionário que foi utilizado como ferramenta de suporte da entrevista estruturada, para coletar as informações sobre o processo de desenvolvimento de novos produtos das empresas.

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Tecnologia e Geociências
Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção

QUESTIONÁRIO

Roteiro para entrevista dos responsáveis pelo desenvolvimento de novos produtos/serviços nas empresas.

Nome da empresa prestadora de serviço: _____

Produto/Serviço (s) oferecido (s) pela empresa: _____

Nome e cargo da pessoa entrevistada: _____

1. Como a empresa lida com a questão do desenvolvimento de novos produtos/serviços?

2. Como a empresa procura identificar uma nova idéia de produto/serviço a ser oferecido ao público-alvo?

3. A empresa faz pesquisa de mercado para identificar uma necessidade do público-alvo que possa ser atendida? Se sim, responder a questão 4.

4. Como a empresa faz a pesquisa de mercado?

5. A empresa considera totalmente os interesses dos clientes, em relação aos produtos/serviços, observados na pesquisa de mercado? Ou a empresa procura adequar com seus interesses de oferecer determinados produtos/serviços?

6. Depois do estágio de encontrar uma idéia de produtos/serviços a ser oferecido, a empresa procura algum meio para confirmar esta idéia identificada?

7. A empresa elabora um projeto detalhando a forma pela qual vai ser desenvolvido o novo produto/serviço? Se sim, responder a questão 10.

8. Em que momento a empresa elabora o projeto de desenvolvimento do produto?

9. Qual (is) a (s) pessoa (s) responsáveis pelo desenvolvimento do novo produto/serviço? Se existir uma equipe, responder a questão 12.

10. Como essas pessoas são selecionadas para integrar a equipe?

11. A empresa prepara um protótipo do produto/serviço, ou seja, procura alguma forma de representar o produto/serviço antes dele ser produzido definitivamente? Se sim, responder a questão 8.

12. A empresa faz teste de aceitação do protótipo do produto/serviço com o público-alvo, antes de colocá-lo definitivamente no mercado? Se sim, responder a questão 9.

13. De que forma a empresa faz o teste do protótipo?

14. Como a empresa faz para lançar o produto/serviço no mercado?

15. Como a empresa monitora o andamento do ciclo de vida do produto/serviço no mercado?

16. Qual a experiência de sucesso que a empresa tem com a criação de um novo produto/serviço?

Livros Grátis

(http://www.livrosgratis.com.br)

Milhares de Livros para Download:

Baixar livros de Administração
Baixar livros de Agronomia
Baixar livros de Arquitetura
Baixar livros de Artes
Baixar livros de Astronomia
Baixar livros de Biologia Geral
Baixar livros de Ciência da Computação
Baixar livros de Ciência da Informação
Baixar livros de Ciência Política
Baixar livros de Ciências da Saúde
Baixar livros de Comunicação
Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE
Baixar livros de Defesa civil
Baixar livros de Direito
Baixar livros de Direitos humanos
Baixar livros de Economia
Baixar livros de Economia Doméstica
Baixar livros de Educação
Baixar livros de Educação - Trânsito
Baixar livros de Educação Física
Baixar livros de Engenharia Aeroespacial
Baixar livros de Farmácia
Baixar livros de Filosofia
Baixar livros de Física
Baixar livros de Geociências
Baixar livros de Geografia
Baixar livros de História
Baixar livros de Línguas

Baixar livros de Literatura
Baixar livros de Literatura de Cordel
Baixar livros de Literatura Infantil
Baixar livros de Matemática
Baixar livros de Medicina
Baixar livros de Medicina Veterinária
Baixar livros de Meio Ambiente
Baixar livros de Meteorologia
Baixar Monografias e TCC
Baixar livros Multidisciplinar
Baixar livros de Música
Baixar livros de Psicologia
Baixar livros de Química
Baixar livros de Saúde Coletiva
Baixar livros de Serviço Social
Baixar livros de Sociologia
Baixar livros de Teologia
Baixar livros de Trabalho
Baixar livros de Turismo