UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

UM ENTENDIMENTO AMPLIADO DA PARTICIPAÇÃO DO CLIENTE NA
INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

Bjorn Werner Biben Frederick

Orientador: Prof. Dr. Abraham Sin Oih Yu

São Paulo

2010

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

BJORN WERNER BIBEN FREDERICK

**UM ENTENDIMENTO AMPLIADO DA PARTICIPAÇÃO DO CLIENTE
NA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS**

Tese apresentada ao Departamento de
Administração da Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da Universidade de
São Paulo como requisito para a obtenção do título
de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Abraham Sin Oih Yu

SÃO PAULO
2010

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Frederick, Bjorn Werner Biben

Um entendimento ampliado da participação do cliente na inovação em serviços / Bjorn Werner Biben Frederick. -- São Paulo, 2010.
352 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2010.

Orientador: Abraham Sin Oih Yu.

1. Produtos novos 2. Serviços 3. Competência organizacional
4. Participação I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.575

A minha amada esposa Sandra pelo seu apoio constante, ideias e principalmente muita paciência. Aos meus filhos Eric e Leo pela inspiração e carinho. E à minha família por me dar amor, valores e princípios que me trouxeram até aqui.

Esta pesquisa se dedica a aprofundar o conhecimento sobre o desenvolvimento de novos produtos, e as competências organizacionais necessárias para atingir sucesso nessa atividade. Ao final desta longa jornada de mais de quatro anos de aprendizagem percebo um paralelo interessante com outras aprendizagens que ocorreram simultaneamente. A iniciativa de me dedicar a uma pós-graduação *strictu-sensu* teve como data início, o dia 13 de abril de 2005, exatamente um dia antes do nascimento do Eric. Ou seja, durante a elaboração desta tese também aprendi sobre o desenvolvimento do “produtinho” que Sandra e eu criamos, e as competências que inexoravelmente precisaríamos desenvolver para esse longo projeto, de vida. Nesta aprendizagem tive como “orientadora” a Sandra com quem divido o desenvolvimento intensivo de competências (aliás, 24 por 7) como pai e mãe. Ficamos tão empolgados com o sucesso de nosso primeiro “produtinho” que dois anos mais tarde inovamos novamente ... e chegou o Leo. Ele trouxe tanto carinho e carisma que reforçou a inspiração desta pesquisa que de mestrado se transformou em doutorado. Foram anos muito intensos onde com muita ajuda e compreensão da Sandra pude me expandir como ser humano, profissionalmente e pessoalmente. Tenho esperança que essa jornada de expansão, (que não tem fim), me permita ser um uma pessoa melhor, para minha família e para todos com quem compartilho minha existência.

É em momentos como este que percebemos onde estão nossos alicerces e do que são feitos. Portanto tenho muito a agradecer à minha família, que me deu amor, valores, princípios, e oportunidades. Em especial agradeço meus pais que sempre acreditaram muito em mim, me incentivaram na minha profunda curiosidade, e também me ensinaram a apreciar o belo. Agradeço aos amigos de longa data desde o Cotuca, Unicamp e FIA. Agradeço aos amigos da pós na USP, aos amigos de pesquisa do Nucleo Decide, aos professores da FEA, e inúmeros companheiros de trabalho. Agradeço também aos executivos entrevistados que muito gentilmente cederam seu valioso tempo para horas de conversa, é uma doação que reconheço e agradeço profundamente. Agradeço ao Abraham Yu por compartilhar comigo sua sabedoria e dedicação, me inspirando sempre a expandir e convergir o pensamento. Abraham me ensinou o desafio e o prazer de fazer pesquisa, espero poder seguir nesta atividade por muito tempo.

De todo o coração agradeço a Deus, pois me sinto muito abençoado. Mesmo !

RESUMO

O crescente dinamismo da economia e das sociedades aumenta a incerteza das iniciativas de desenvolvimento de novos produtos e serviços. Identificar e conhecer profundamente as necessidades e expectativas dos clientes é um dos maiores desafios da inovação em novos produtos e serviços. Um dos recursos que tem sido utilizado pelas empresas é a participação do cliente no processo de desenvolvimento de novos produtos, como uma forma de reduzir as incertezas e conhecer melhor os desejos latentes dos clientes, aumentar a sintonia do novo produto com o mercado e consequentemente aumentando as possibilidades de sucesso comercial. Esta pesquisa busca identificar como a participação do cliente no processo de desenvolvimento de novos produtos contribui para a maior efetividade de conceito, em outras palavras, um produto mais ajustado às necessidades dos clientes e às competências da empresa. Nesta pesquisa, analisa-se a inovação na indústria de serviços, com o método de estudo de casos múltiplos incorporados em três empresas brasileiras selecionadas, Unibanco, Fleury, e Tecnisa. Na etapa da pesquisa de campo, foram identificados e analisados os elementos que constituem o modelo de gestão de inovação de cada empresa. Numa segunda etapa de campo, foram estudados dois projetos de novos serviços para cada empresa, um projeto representativo de maior participação do cliente no processo NSD (*new service development*), e outro projeto representativo de menor participação do cliente, totalizando seis casos. Os resultados mostram que as empresas tendem a promover a participação de clientes no processo NSD, quando os riscos de projeto são maiores, e geralmente a participação do cliente ocorre sem o uso de métodos formais estruturados. Os resultados comprovam também que a participação do cliente no processo NSD afeta positivamente a efetividade de conceito dos novos serviços. Uma reflexão teórica estendida dos resultados permitiu construir novas teorias a partir dos casos, como a extensão da atual classificação dos métodos operacionais de se promover a participação dos clientes no processo NSD. Também é proposto um modelo conceitual descritivo das competências organizacionais necessárias para promover a participação dos clientes na inovação e sua relação com a cultura e aprendizagem organizacional. O grau de controle e formalização do processo NSD é discutido, adicionando novas perspectivas à teoria. Aparentemente a cultura organizacional é um aspecto que influencia a propensão da empresa fomentar a participação dos clientes na inovação e é destacada entre as diversas sugestões de pesquisas futuras na inovação em serviços. Esta pesquisa visa contribuir com o conhecimento teórico sobre a inovação na indústria de serviços, assim como motivar reflexões que podem ser úteis para gerentes e executivos que visem aprimorar a gestão da inovação em suas empresas.

ABSTRACT

The growing social and economic dynamism increases the uncertainty of new product development for goods and services. To identify and deeply learn customer needs and expectations is one of the major challenges of product innovation. One resource being used by organizations is the customer participation in the new product development process, as a way to reduce uncertainty, to increase knowledge about customer latent needs, to increase new product fit with the market, and consequently enhancing sales success chances. This research aims to identify how customer participation in new product development process contributes to higher product concept effectiveness, in other words, a better fit between customer needs and company competences. This research analyses innovation in the service industry, using multiple incorporated case studies in three selected Brazilian companies, Unibanco, Fleury and Tecnisa. In the field research stage were identified and analyzed the constituent elements of the innovation management model of each company. In a second field research stage pairs of new service projects were analyzed in each company, one project representing a higher customer participation, and another representing lower customer participation in the new service development process (NSD). The results show that companies tend to promote customer participation in NSD when the project risks are higher and, in general, customer participation occurs without support of formal and structured methods. The results also bring strong evidence that customer participation in NSD positively affects new service concept effectiveness. An extended theoretical reflection over the results supported the construction of new theories from the cases, like an extended classification of methods for customer participation in NSD. Additionally a conceptual model is proposed to describe the organizational competences needed to promote customer participation in innovation, and how they are connected to organizational culture and learning. The degree of formalization and control applied over NSD process is also discussed, adding new perspectives to theory. Apparently organizational culture is an influencing factor in the propensity of the company to involve customers in innovation, and is explored in the future research questions proposed. This research aims to contribute with theoretical knowledge about innovation in service industry, and to bring some subjects to executive and practitioners' attention hoping to hone innovation management in their companies.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	3
LISTA DE FIGURAS	4
1 Introdução e importância do tema	6
1.1 Definição do problema de pesquisa	13
1.2 Como esta pesquisa se encaixa na literatura	15
1.3 Síntese da pesquisa, resultados e contribuições	19
1.4 Organização desta tese	21
2 Fundamentação teórica	22
2.1 O pensamento estratégico e de marketing	24
2.2 Cultura, criação de sentido e competências organizacionais	36
2.3 Gestão do conhecimento e fontes de informação	51
2.4 A gestão da inovação avanços de pesquisas em manufatura e serviços	67
2.4.1 Pesquisas clássicas sobre inovação	67
2.4.2 A área de pesquisa em inovação em serviços	72
2.4.3 O conceito de serviços e as diferenças entre NPD e NSD	83
2.4.4 O processo de desenvolvimento de novos serviços NSD	88
2.4.5 A participação do cliente nos processos NPD e NSD	95
2.4.6 Métodos para promover a participação dos clientes no processo NSD	102
3 Método de pesquisa	113
3.1 Escolha do método de pesquisa	114
3.2 Seleção dos casos e planejamento da pesquisa	121
3.3 Coleta dos dados	127
3.4 Análise dos dados	130
4 UNIBANCO - Resultados empíricos sobre o modelo de gestão da inovação	134
4.1 História dos fundadores	134
4.2 Trajetória, estratégia e estrutura organizacional	136
4.3 Incentivos à inovação	143
4.4 O processo de desenvolvimento de novos serviços	146
4.5 A participação dos clientes nos projetos de novos produtos	155
4.6 Síntese do modelo de gestão da inovação	160
5 FLEURY - Resultados empíricos sobre o modelo de gestão da inovação	164
5.1 História dos fundadores	164
5.2 Trajetória, estratégia e estrutura organizacional	167
5.3 Incentivos à inovação	174
5.4 O processo de desenvolvimento de novos serviços	176
5.5 A participação dos clientes nos projetos de novos produtos	180
5.6 Síntese do modelo de gestão da inovação	189
6 TECNISA - Resultados empíricos sobre o modelo de gestão da inovação	193
6.1 História dos fundadores	193
6.2 Trajetória, estratégia e estrutura organizacional	195
6.3 Incentivos à inovação	203
6.4 O processo de desenvolvimento de novos serviços	204
6.5 A participação dos clientes nos projetos de novos produtos	208
6.6 Síntese do modelo de gestão da inovação	220
7 Análise conjunta dos modelos de gestão da inovação do Unibanco, Fleury e Tecnisa – as diferenças de planejamento e controle no processo NSD	226
7.1 Formalização e controle nas atividades de inovação	226

7.2	Cultura e aprendizagem organizacional	237
7.3	A participação dos clientes nos modelos de gestão da inovação	245
8	Resultados empíricos sobre os projetos com maior e menor participação dos clientes	253
8.1	Unibanco – “Despachante Aduaneiro” e “Consulta de Cheques”	254
8.2	Fleury – “Promoção de Saúde” e “Hospital-Dia”	259
8.3	Tecnisa – “Well Pompéia” e “Le Prestige”	270
8.4	Considerações sobre a classificação <i>Design For</i> , <i>Design With</i> e <i>Design By</i>	279
8.5	Síntese das evidências empíricas no modelo de fatores de sucesso em NPD/NSD	242 280
8.6	Análise conjunta dos três pares de projetos de alta e baixa participação do cliente	245 284
8.7	Quando e como ocorre a participação do cliente no processo NSD e seus efeitos nos projetos	295
9	Contribuições - expandindo a teoria a partir dos casos	299
9.1	Uma classificação ampliada de métodos de participação do cliente	299
9.2	Um modelo de processos de aprendizagem e comportamentos organizacionais aplicados à atividade de inovação a partir dos clientes	303
9.3	Metadecisões rotineiras para o desenvolvimento do modelo de gestão da inovação	309
10	Conclusões	316
10.1	Limitações da pesquisa	325
10.2	Linhas de pesquisa futura	326
10.3	Implicações gerenciais	327
	REFERÊNCIAS	328
	APÊNDICE – Protocolo de pesquisa	348

LISTA DE TABELAS

TABELA 1.1 – Comparação das perspectivas da comunidade acadêmica: em Marketing e Organizações	18
TABELA 2.1 – Pesquisas empíricas em NSD – busca de fatores de sucesso e fracasso	74
TABELA 2.2 – Diferenças básicas entre bens físicos e serviços	84
TABELA 2.3 – Classificação dos papéis dos clientes na inovação	96
TABELA 2.4 – A perspectiva de relacionamento na classificação de métodos de participação do cliente nos processos NPD/NSD	108
TABELA 3.1 – Quadro-resumo de pesquisas anteriores em inovação de serviços	116
TABELA 3.2 – Principais diferenças entre as empresas estudadas	124
TABELA 3.3 – Coleta de dados – panorama das entrevistas	129
TABELA 4.1 – Fontes de informação e relevância para o desenvolvimento de novos produtos	156
TABELA 5.1 – Evolução do capital intelectual do Fleury entre 2006 e 2007	173
TABELA 5.2 – Fontes de informação e relevância para a inovação no Fleury	185
TABELA 6.1 – Fontes de informação para o processo de inovação na Tecnisa	210
TABELA 7.1 - Comparativo de características do modelo de gestão da inovação	227
TABELA 7.2 - Comparativo de aspectos econômicos, estrutura organizacional e de produto	234
TABELA 7.3 – Aspectos cognitivos relacionados com as competências <i>Market Sensing</i> e <i>Customer Linking</i>	239
TABELA 8.1 – Participação do cliente no processo NSD – “Despachante Aduaneiro”	256
TABELA 8.2 – Participação do cliente no processo NSD – “Consulta de Cheques”	257
TABELA 8.3 – Participação do cliente no processo NSD – “Promoção de Saúde”	266
TABELA 8.4 – Participação do cliente no processo NSD – “Hospital-Dia”	266
TABELA 8.5 – Participação do cliente no processo NSD – “Well Pompeia”	275
TABELA 8.6 – Participação do cliente no processo NSD – “Le Prestige”	275
TABELA 8.7 – Características distintivas dos projetos de maior e menor participação do cliente	286
TABELA 9.1 - Classificação ampliada de métodos de participação dos clientes	300

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.1 - Modelo de fatores de sucesso em projetos de desenvolvimento de produto	17
FIGURA 1.2 - Funil de desenvolvimento de novos produtos	19
FIGURA 2.1 - Complementaridade de linhas teóricas na revisão da literatura	23
FIGURA 2.2 - O processo de aprendizagem organizacional	29
FIGURA 2.3 - A aprendizagem organizacional	30
FIGURA 2.4 – Equilíbrio dinâmico de forças organizacionais e renovação cultural	38
FIGURA 2.5 – Relações entre a percepção, organização e criação de sentido	40
FIGURA 2.6 – Classificação de competências das empresas orientadas para mercado	48
FIGURA 2.7 – O processo contínuo de criação de conhecimento	52
FIGURA 2.8 – A empresa como uma configuração orgânica de diferentes “BAs”	54
FIGURA 2.9 – O funil de inovação e ciclos incrementais	56
FIGURA 2.10 – Representação de serviço como um sistema de características e competências	76
FIGURA 2.11 – Modelo de Recursos-Processos aplicados em NSD	81
FIGURA 2.12 – O elemento faltante no desenvolvimento de novos serviços	86
FIGURA 2.13 – O processo de serviço	91
FIGURA 2.14 – Modelo cíclico de processo NSD	92
FIGURA 2.15 – Modelo de processo NSD com foco no cliente	93
FIGURA 2.16 – Classificação de métodos de participação do cliente no processo NSD/NPD	107
FIGURA 3.1 – Modelo conceitual de pesquisa	113
FIGURA 3.2 – Análise das pesquisas anteriores	117
FIGURA 3.3 – Delimitação dos casos a serem pesquisados	122
FIGURA 3.4 – Estrutura do protocolo de pesquisa	126
FIGURA 4.1 – Estrutura Organizacional do Unibanco em 2007	139
FIGURA 4.2 – Estrutura de Comitês do Unibanco em 2007	141
FIGURA 4.3 – O papel dos incentivos para a inovação no Unibanco	144
FIGURA 4.4 – etapas de um projeto de novo produto no Unibanco	146
FIGURA 4.5 – Síntese do modelo de gestão da inovação do Unibanco	162
FIGURA 4.6 – Perfil do funil de inovação do Unibanco	163
FIGURA 5.1 – Estrutura Organizacional do Fleury em 2009	170
FIGURA 5.2 – Fluxo de informações para a inovação no Fleury	172
FIGURA 5.3 – O processo “Funil de Ideias” do Fleury	177
FIGURA 5.4 – Síntese do modelo de gestão da inovação no Fleury	190
FIGURA 5.5 – Síntese do modelo de gestão da inovação no Fleury	191
FIGURA 6.1 – Organograma sintético da Tecnisa	197
FIGURA 6.2 – O processo NSD na Tecnisa	204
FIGURA 6.3 – Síntese do modelo de gestão da inovação na Tecnisa	220
FIGURA 6.4 – Síntese do modelo de gestão da inovação na Tecnisa	224
FIGURA 7.1 – Forças organizacionais no modelo de inovação do Unibanco	229
FIGURA 7.2 – Fontes de informação e intensidade de uso para o desenvolvimento de novos serviços	248
FIGURA 7.3 – Comparação qualitativa dos modelos de gestão da inovação	251
FIGURA 8.1 – Intensidade da participação do cliente no projeto “Despachante Aduaneiro” (ALTA Participação do Cliente) – Unibanco	258
FIGURA 8.2 – Intensidade da participação do cliente no projeto	

“Consulta de Cheques” (BAIXA Participação do Cliente) – Unibanco	258
FIGURA 8.3 – Intensidade da participação do cliente no projeto	
“Promoção de Saúde” (ALTA Participação do Cliente) – Fleury	268
FIGURA 8.4 – Intensidade da participação do cliente no projeto	
“Hospital-Dia” (BAIXA Participação do Cliente) - Fleury	268
FIGURA 8.5 – Intensidade da participação do cliente no projeto	
“Well Pompeia” (ALTA Participação do Cliente) – Tecnisa	276
FIGURA 8.6 – Intensidade da participação do cliente no projeto	
“Le Prestige” (BAIXA Participação do Cliente) – Tecnisa	276
FIGURA 8.7 – Evidências empíricas e as relações do modelo de fatores de sucesso em NPD	281
FIGURA 9.1 – Modelo de Processos de Aprendizagem e Comportamentos Organizacionais aplicados à atividade de Inovação	305
FIGURA 9.2 – Metadecisões estratégicas para o desenvolvimento dinâmico das competências de Gestão da Inovação	312

1 INTRODUÇÃO E IMPORTÂNCIA DO TEMA

Um dos principais pontos de consenso entre os pesquisadores da ciência da administração de empresas é a importância do cliente na gestão empresarial. Talvez uma das melhores maneiras de explicar essa importância do cliente no mundo empresarial seja a seguinte frase:

“A definição do propósito de negócios é criar um cliente e é o cliente que determina o que o negócio é. Dessa forma só há duas áreas funcionais essenciais da empresa: Marketing e Inovação.” (Drucker, 1954)

Esse pensamento que, apesar de existir há mais de 50 anos, ainda é muito atual e muito presente na gestão empresarial, coloca o cliente como um dos elementos mais importantes de influência na competitividade. As empresas que conseguem entender o desejo dos clientes são as que conseguem inovar com maior eficiência, porém entender os clientes, em outras palavras, significa aprender. Esse pensamento influenciou grandes executivos como Arie de Geus ex-diretor corporativo da empresa Royal Dutch Shell:

“A habilidade de aprender mais rápido que os concorrentes pode ser a única fonte de vantagem competitiva sustentada.” (DeGeus, 1988)

Um dos executivos mais renomados e inspiradores do mundo dos negócios, Jack Welch ex-CEO da empresa General Electric, aplicou em sua gestão um entendimento similar:

“Nós temos somente duas fontes de vantagem competitiva: a capacidade de aprender mais sobre nossos clientes e mais rápido que nossos concorrentes, e a capacidade de transformar esse conhecimento em ações mais rápido que nossos concorrentes.” (Welch, fonte não identificada)

Ao inserir o conceito de vantagem competitiva em suas declarações, os executivos conectam diretamente o cliente com a estratégia da empresa. O conceito de vantagem competitiva leva a pensar o modelo das cinco forças competitivas para a análise da indústria, propostas por Porter (1985). Apesar da enorme repercussão e do uso do modelo das forças competitivas nos

negócios, o foco central do modelo é o de identificar e explorar a posição da empresa frente à estrutura da indústria.

O papel do cliente no modelo de Porter (1985) é secundário e se expressa essencialmente pelo poder de barganha dos chamados “compradores”. Nas últimas décadas, o alinhamento de diversos fatores econômicos, sociais e tecnológicos fez com que a competição baseada em ativos físicos e em posições geográficas fosse deslocada para uma nova competição baseada na disputa dos melhores cérebros, capazes de gerar as ideias mais criativas, sintonizadas com as tendências da sociedade, e capazes também de transformar ideias em produtos e serviços.

O fenômeno da inovação, estudado por diversos pesquisadores desde a década de 1940, com os nomes de “destruição criativa” (SCHUMPETER, 1942) e “disrupção tecnológica” (CHRISTENSEN e BOWER, 1995), encontra maior força nos dias atuais por impulso da globalização da economia e do conhecimento. Estudos clássicos como Schumpeter (1942) e mais recentemente Porter (1985) são exemplos de contribuições ao conhecimento com base no pensamento econômico. A abordagem econômica estuda a inovação nos setores industriais, entre países, tendências e evoluções tecnológicas, em que os aspectos operacionais internos à empresa não são analisados em detalhe, ou seja, a empresa é vista como uma “caixa preta”.

De forma complementar, a inovação estudada pelo pensamento administrativo tem foco em explorar os aspectos operacionais e organizacionais relacionados com o fenômeno da inovação, ou seja, busca explorar o que ocorre dentro da empresa, dentro da “caixa preta” (abordagem-foco desta pesquisa).

A partir dos anos 2000, o pensamento administrativo-estratégico tem-se direcionado cada vez mais para colocar o cliente numa posição central na discussão dos negócios e formulação da estratégia. Esse pensamento, por sua vez, é influenciado pelo intenso movimento empresarial de inovação que se verifica em todo o globo. Mesmo as empresas mais dedicadas a ouvir e atender as necessidades dos clientes podem sofrer do fenômeno chamado “tirania do mercado atendido”, um comportamento empresarial que Hamel e Prahalad (1991) descreveram como a tendência de olhar apenas para os clientes atuais, pela perspectiva do portfólio de produtos oferecidos.

As empresas de maior sucesso são as que conhecem e entendem as necessidades dos clientes, porém com base numa perspectiva das competências centrais que a empresa possui ou pode vir a desenvolver, criando novos mercados (HAMEL e PRAHALAD, 1991). Em outras palavras, as empresas que conseguem fugir da “tirania do mercado atendido” fazem-no por meio da habilidade de unir a visão de negócios com a criatividade e tecnologia: em resumo, a inovação.

Todos os anos, a revista **Business Week**, em parceria com a empresa de consultoria Boston Consulting Group divulga uma pesquisa intitulada *World's most innovative companies* que identifica e classifica as empresas que alcançam resultados superiores, por meio de quatro categorias de inovação: novos produtos, novos processos, novos modelos de negócios e novas experiências de consumo para os clientes. Reportagens e *rankings* empresariais publicados por revistas de negócios, como a **Business Week** e outras, ilustram como a inovação é capaz de fazer empresas surgirem repentinamente entre as mais inovadoras ou maiores, e também explicam o desaparecimento de empresas tradicionais que deixaram o *ranking*.

O pensamento estratégico responde a essa realidade, reforçando o papel dos clientes na estratégia das empresas inovadoras, incorporando a experiência deles nos seus modelos de negócio. Um exemplo de novo pensamento estratégico voltado ao cliente é o modelo Delta de estratégia, proposto por Hax e Wilde (2001). O modelo apoia-se na ideia central de ampliação do relacionamento com os clientes, fornecedores e outros atores da cadeia de valor, possibilitando o desenvolvimento de novos modelos de negócios. Também coloca a força do relacionamento com o cliente como ponto central da estratégia e desenvolve três atitudes estratégicas para construir o chamado *Customer Bonding*, fonte da vantagem competitiva da empresa (HAX e WILDE, 2001). Construindo uma visão de como a competição empresarial será no futuro, Prahalad e Ramaswamy (2004b) consideram que os clientes modernos se transformaram e assumem cada vez mais um papel ativo, forçando as empresas a uma mudança de enfoque, a verem os clientes como cocriadores de valor e não mais como uma audiência passiva de seus produtos.

O efeito final desse novo enfoque é um deslocamento da competência central da empresa baseada em recursos internos, para uma competência construída de forma mais colaborativa, articulando e organizando competências internas e externas a ela. A competência central passa

a ser a habilidade de orquestrar essa colaboração para gerar valor para toda a cadeia o que inclui parceiros, fornecedores e clientes (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2000).

Prahalad e Ramaswamy (2000) usam uma analogia interessante para entender o novo papel dos clientes nos negócios. Tradicionalmente, as empresas geriam seus negócios como peças de teatro, ou seja, por um lado havia os atores com papéis bem definidos e ensaiados e, por outro, os clientes que compravam seus ingressos e aguardavam passivamente para apreciar o espetáculo. Hoje, os negócios são mais como os teatros de rua nos quais qualquer espectador pode eventualmente participar do espetáculo ou, ainda, como uma *Jam Session*, em que músicos de diferentes estilos podem reunir-se e criar melodias únicas de forma participativa.

Seguindo uma filosofia similar, o modelo conceitual chamado Inovação Aberta (*Open Innovation*), criado por Chesbrough (2006), enfatiza o valor que clientes, fornecedores, universidades e até concorrentes podem adicionar à gestão da inovação permitindo colher lucros adicionais, se comparado ao modelo de inovação tradicional, ou “fechada”.

Se, por um lado, a inovação claramente é uma alternativa estratégica cada vez mais explorada, por outro é importante destacar o papel do Marketing nesse contexto, complementando o pensamento de Peter Drucker sobre as duas áreas funcionais essenciais. O pensamento acadêmico de marketing trouxe valiosa contribuição significativa através das pesquisas seminais de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990) apresentando e desenvolvendo o conceito de empresas orientadas para mercado. Esse conceito trouxe uma contribuição no sentido de descrever e tornar mais tangível o que antes era considerado uma “filosofia de negócios: fique perto dos seus clientes”.

As empresas consideradas orientadas para mercado possuem três características básicas: mantêm foco nos clientes, mantêm foco nos concorrentes e têm a habilidade de compartilhar informações entre todas as funções da empresa. As pesquisas mostraram que empresas orientadas para mercado possuem habilidades distintivas de “sentir o mercado” e compartilhar as informações (DAY, 1994), gerando aprendizagem (SLATER e NARVER, 1995) e maior lucratividade (NARVER e SLATER, 1990).

Em outras palavras, a empresa orientada para mercado tem a habilidade de “sentir o mercado” operando com a habilidade de “criar sentido com base nas sensações de mercado”. Saber

buscar informações dos clientes e do mercado em geral é um desafio particular a ser enfrentado. Outro desafio consiste em interpretar corretamente as informações coletadas, o que envolve lidar com informações incompletas, nebulosas e muitas vezes abstratas. Por fim, o conhecimento gerado por essas habilidades de coleta e interpretação deve ser compartilhado e absorvido por todas as funções da empresa.

Observa-se que existe uma sequência lógica entre as habilidades das empresas orientadas para mercado. O primeiro passo está em coletar informações dos clientes, dos concorrentes e do mercado em geral. Sem essa “matéria-prima”, as demais habilidades de criação de sentido e compartilhamento ficam comprometidas. Se por um lado é intuitivo reconhecer a importância da habilidade de coleta de informações dos clientes, por outro é necessário reconhecer a dificuldade na execução dessa coleta. Os clientes têm dificuldades de expressar seus pensamentos e vontades, há diferenças significativas no tipo de linguagem utilizada nas empresas e na dos clientes, e diversos outros obstáculos que motivaram diversas pesquisas acadêmicas (VON HIPPEL, 1994 e 1998).

O conceito de empresa orientada para mercado tem influenciado importantes pensadores do marketing. Segundo Achrol e Kotler (1999), o marketing está passando por mudanças revolucionárias em sua forma de atuação, deixando a tradicional função de ser um agente do vendedor para assumir o papel de agente do comprador, e deixando a tradicional função de promotor de bens e serviços para assumir o papel de consultor do cliente. Em outras palavras, o novo foco de atuação é mais externo e mais voltado aos clientes.

Uma vez entendida a importância crescente da inovação na competitividade empresarial e a valorização da contribuição dos clientes na inovação, é importante discutir as diferenças entre empresas manufatureiras e empresas de serviços. A inovação em empresas manufatureiras é a raiz do conhecimento de processos, estruturas e ferramentas aplicadas ao desenvolvimento de novos produtos.

Empresas manufatureiras caracterizam-se por apresentar departamentos de pesquisa e desenvolvimento, usar processos específicos de desenvolvimento de produtos (o tradicional funil de desenvolvimento), ferramentas de *design* como CAD (*computer-aided design*), e diversas outras. Porém, na medida em que a economia mundial tem-se deslocado do setor industrial para o setor de serviços, começaram a surgir questões sobre até que ponto os

mesmos recursos de gestão da inovação para a manufatura fazem sentido para a indústria de serviços. Ainda hoje não há resposta para elas.

Há diversas correntes de pensamento em discussão. Há pesquisadores e executivos que acreditam que o modelo de gestão da inovação da manufatura precisa ser apenas adaptado para serviços, e há pesquisadores que consideram que a gestão da inovação em serviços é totalmente distinta da manufatura e que uma nova teoria deve ser desenvolvida (DROEGE, HILDEBRAND e FORCADA, 2009).

A pesquisa sobre a inovação em serviços intensificou-se e ganhou maior relevância apenas nos últimos 20 anos (PILKINGTON e CHAI, 2008). Em algumas pesquisas chegou-se a afirmar que a inovação em serviços é caracterizada por um aparente caos, escassa formalização e obtenção de resultados com base na intuição, sorte e acaso. O debate intensificou-se com a divulgação de pesquisas em que se questionava até que ponto é possível planejar e gerir a inovação em serviços :

“Novos serviços frequentemente surgem como resultado da intuição, imaginação e inspiração pessoal, disponibilidade de capacidade ou ação competitiva. Raramente são ideias de produto submetidas a atencioso e completo escrutínio.” (SCHEUING, 1989)

“Uma das razões para a ausência de projeto de serviços é o fato de não haver tradição de projeto de serviços. Ou, se existe um processo planejado, ele não está nas mãos das pessoas que possuem um entendimento completo das necessidades e desejos do mercado e dos clientes do serviço a ser projetado.” (GRONROOS, 1990)

“Novos serviços acontecem por intuição, instinto, e sorte.” (LANGEARD et al., 1986)

Embora seja bastante raro encontrar empresas de serviços com estruturas formais dedicadas à inovação, como um departamento de P&D, há exceções, e uma forte linha de pesquisa mundial volta-se para construir um modelo de gestão de inovação adequado para o setor de serviços. Essa vertente de pesquisa recebeu o nome de NSD – *New Service Development*, que compreende o processo de desenvolvimento de produtos e também outros fatores organizacionais que caracterizam a inovação em serviços.

A preocupação com entender melhor as características de serviços ganhou mais atenção ainda quando os pesquisadores Vargo e Lusch (2004) desenvolveram o conceito de lógica dominante de serviços (*service-dominant logic*, ou *S-D Logic*). O novo conceito surgiu da reflexão sobre inquietudes expressas pela comunidade acadêmica de marketing sobre a possível defasagem dos conceitos de marketing historicamente desenvolvidos com base na manufatura, e sua adequação à nova economia dos serviços. O novo paradigma dominante do marketing proposto por Vargo e Lusch (2004) encontra suporte em oito princípios fundamentais, dos quais dois são primordiais para esta pesquisa: produtos manufaturados são mecanismos de distribuição para a provisão de serviços (lugar em que o valor realmente está), e o cliente é sempre um coprodutor do valor.

As comunidades acadêmica e executiva têm dado muita atenção a essa nova lógica dominante de serviços, pois aparentemente está mais sintonizada com o crescente deslocamento mundial da economia para o setor de serviços e para as mudanças sociais e comportamentais recentes (NORDSTROM e RIDDERSTRALE, 2001).

No Brasil, o PIB de Serviços, que representava 44% do PIB nacional por volta de 1900, alcançou 50% entre 1930 e 1940, e atingiu 64% do PIB em 2008. Países desenvolvidos possuem uma participação de serviços no PIB bem maior: EUA, 79,6%; França, 77,6%; Reino Unido, 74,5%; Japão, 72,3%; Itália, 71% e Alemanha, 69,1% (CIA – *World Fact Book* - 2006). Dados do MDIC (Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio) mostram como o setor de serviços tem assumido um peso cada vez maior no cenário econômico brasileiro: mais de 60% do PIB é gerado pelo setor de serviços, o que representa mais de 15,8 milhões de empregos, das 20 maiores empresas brasileiras, 12 são desse setor e 97% das pequenas e médias empresas criadas são também desse setor.

Preocupado com o desempenho do comércio exterior de serviços do Brasil, o MDIC criou um indicador da balança comercial de serviços que está sendo empregado desde 2009, com incentivos de aumento de crédito e redução de impostos.

Em termos de esforço de inovação, o Brasil ainda ocupa uma posição de desvantagem frente a diversos países do mundo. Segundo dados do MCT (Ministério de Ciência e Tecnologia), o Brasil investe 1,05% do PIB em Pesquisa e Desenvolvimento, enquanto alguns países líderes

investem: 3,33% (Japão), 2,98% (Coréia do Sul), 2,62% (EUA), entre outros. O Brasil é o último entre os BRICs (denominação dada ao conjunto de países emergentes de maior potencial de desenvolvimento – Brasil, Rússia, Índia e China). O atraso do país no cenário internacional é ainda mais acentuado na perspectiva de patentes depositadas. Embora não existam cálculos que mostrem a participação de serviços no investimento brasileiro em P&D (1,05% do PIB), imagina-se que essa participação seja muito pequena.

O autor desta tese reconhece a importância do setor de serviços por experiência executiva em empresas desse setor e pelas pesquisas acadêmicas consultadas. Particularmente, acredita que exista um nível minimamente necessário de planejamento e gestão para que uma empresa de serviços possa não só ser inovadora como também colher os frutos dessa competência.

1.1 Definição do problema de pesquisa

A pergunta de pesquisa proposta neste estudo surgiu por meio do estudo de três outras na revisão da literatura em desenvolvimento de produtos (BROWN e EISENHARDT, 1995; JOHNE e STOREY, 1998; KRISHNAN E ULRICH, 2001). Em particular, a pesquisa de Brown e Eisenhardt (1995, p. 372) foi o ponto de partida e de inspiração para definir a seguinte pergunta:

Quando e como a participação do cliente no processo NSD contribui para a efetividade de conceito no desenvolvimento de novos serviços?

Quando – para identificar em que circunstâncias do negócio ou do projeto de novo serviço a participação do cliente gera maior valor (contribuição para o projeto). Para conhecer essas circunstâncias, são considerados o contexto interno (cultura, processos, aprendizagem e outros fatores) e contexto externo da empresa (ambiente competitivo, tecnologia, e outros fatores).

Como – para identificar os métodos, procedimentos e ferramentas que as empresas utilizam para capturar as ideias do cliente, e como esses métodos se encaixam no processo geral de desenvolvimento de produto, em que etapas do processo NSD. Alguns exemplos de métodos são: pesquisa de mercado tradicional, método *Lead-User*, *acceptance test* (final do projeto), QFD (*Quality Function Deployment*), etnografia, entre diversos outros.

Efetividade de Conceito – a efetividade de conceito é composta de duas dimensões: adequação às expectativas do mercado e adequação às competências da empresa, seguindo a conceituação proposta por Brown e Eisenhardt (1995, p.351).

Participação do cliente – consiste nos processos, ações e interações que uma empresa aplica para colaborar com clientes atuais e potenciais, no projeto de desenvolvimento de um novo serviço, para antecipar as necessidades latentes dos clientes e desenvolver um serviço adequado (MATTHING *et al.*, 2004, p.487).

Dada a natureza da pergunta de pesquisa proposta, foi escolhido o método de estudo de casos múltiplos incorporados à metodologia de pesquisa mais adequada. O trabalho de campo foi executado em duas etapas: na primeira, a unidade de análise foi a empresa, no segundo bloco, a unidade de análise foram pares de projetos em cada uma das empresas.

Entre diversas empresas nacionais renomadas por seu perfil inovador e de estreito relacionamento com seus clientes, foram selecionadas como alvo desta pesquisa as empresas Unibanco, Fleury e Tecnisa. A escolha de empresas atuantes em distintos setores de serviços e de diferentes portes teve o objetivo de conferir maior riqueza de informações e maior potencial de comparação. Na escolha das três empresas, buscou-se, também, comparar negócios em posições distintas no espectro de tangibilidade de serviços, tendo num extremo o Unibanco com ofertas de maior intangibilidade e, no outro, a Tecnisa, com ofertas mais tangíveis.

O modelo de gestão da inovação de cada uma das empresas foi estudado e, em seguida, dois projetos de cada empresa, analisando-se retrospectivamente cada etapa de desenvolvimento de um novo serviço. Os pares de projetos foram selecionados com a finalidade de serem representativos de situações não só de alta participação de clientes, como também de baixa, com o objetivo de construir comparações úteis de situações opostas. O entendimento do modelo de gestão da inovação empresarial fomentou comparações interessantes com a literatura (EDVARDSSON *et.al.*, 1995), a respeito do grau de formalização, nível de controle e planejamento da inovação em serviços, o que gerou contribuições teóricas sobre como uma empresa de serviços pode organizar-se para a inovação.

A análise da participação do cliente em dois projetos por empresa trouxe um entendimento sobre como a participação dele ocorre e por meio de quais ferramentas, o que permitiu gerar um novo entendimento teórico sobre os métodos utilizados para promover a participação dos clientes na inovação (descrito no capítulo 9 desta tese).

Além da relevância e atualidade do tema, a pergunta da pesquisa foi motivada também pela experiência pessoal do pesquisador como executivo em empresas multinacionais de serviços, onde participou ativamente em projetos de novos produtos e em operações de atendimento ao cliente. Ao longo de 12 anos de atuação executiva em empresas, acumulou experiência sobre fatores internos e externos que afetam o desempenho de projetos de novos produtos na indústria de serviços, o que facilitou o diálogo com os entrevistados, nas atividades de coleta e interpretação dos dados.

1.2 Como esta pesquisa se encaixa na literatura

A área de pesquisa sobre inovação possui duas vertentes que se complementam: a vertente econômica que estuda os impactos da inovação na competitividade entre países e entre indústrias, e a vertente organizacional que estuda como os produtos são desenvolvidos dentro da empresa (BROWN e EISENHARDT, 1995, p. 343).

A vertente econômica adota uma perspectiva mais ampla e não considera os aspectos operacionais envolvidos em como a inovação ocorre dentro da empresa, ou seja, nessa perspectiva os aspectos organizacionais são vistos como uma “caixa preta”. De forma complementar, a vertente organizacional tem a empresa como unidade de análise: estudam-se as estruturas, competências e processos pelos quais se desenvolvem novos produtos, em outras palavras, propõe-se a abrir a “caixa preta” (BROWN e EISENHARDT, 1995, p. 375). Essa distinção é importante para destacar que esta tese tem seu foco na vertente organizacional apenas, ou seja, busca-se estudar os recursos e processos empregados pelas empresas, como os recursos se relacionam e funcionam em conjunto e o papel dos indivíduos (BROWN e EISENHARDT, 1995, p. 343).

O objetivo desta pesquisa é o de construir um entendimento ampliado sobre o fenômeno da participação dos clientes no processo NSD e os demais fatores organizacionais envolvidos, o que se reflete na pergunta de pesquisa com o propósito de entender o “quando” e o “como”.

Devido à natureza da pergunta de pesquisa, o método de pesquisa escolhido foi o estudo de casos múltiplos incorporados, em que se comparam extremos de alta e baixa participações do cliente no processo NSD em cada empresa, totalizando, assim, seis casos.

A revisão da literatura apresentada no Capítulo 2 desta tese descreve-se como muitos pesquisadores estão-se dedicando a estudar como a participação do cliente na inovação em serviços pode ser operacionalizada, que métodos e tecnologias podem ser empregados. Há praticamente uma unanimidade em torno da opinião de que o assunto ainda é emergente e precisa de mais pesquisas científicas. Tradicionalmente as pesquisas tentam relacionar a participação do cliente com o desempenho financeiro da empresa, em outras palavras, sucesso ou fracasso.

Para se construir um entendimento mais amplo do fenômeno, esta tese apoiou-se no modelo de fatores de sucesso em NPD de Brown e Eisenhardt (1995, p.346), ilustrado na Figura 1.1, em que as relações contributivas de diversos fatores ficam explícitas. Na Figura 1.1, as setas indicam o sentido das interrelações, uma espessura maior da seta denota maior maturidade e legitimidade dessa relação sustentada em pesquisas.

Esta pesquisa mantém foco na contribuição direta da participação dos clientes na efetividade de conceito do novo produto (seta 9), porém a ampla coleta de dados sobre o modelo de gestão de inovação das empresas estudadas permitiu identificar importantes evidências de contribuição relacionadas pelas setas 5 e 7. O modelo mostra, ainda, que a participação do cliente é um fator que contribui para o sucesso de um novo serviço (seta 11), porém há muitos outros fatores que influenciam esse sucesso (setas 10 e 12).

Figura 1.1 – Modelo de fatores de sucesso em projetos de desenvolvimento de produto

LEGENDA - letras maiúsculas e setas em negrito indicam evidências robustas

* Gatekeeper – termo criado por Allen (1971), para denotar um indivíduo membro de equipe de projeto que exerce grande influência devido ao seu alto grau de conhecimento técnico e forte relacionamento pessoal, interno e externo à empresa.

Fonte: Traduzido de Brown e Eisenhardt (1995, p. 346).

A coleta de dados permitiu identificar também algumas evidências sobre a relação com o sucesso (seta 12). Em 1995, segundo as autoras, as setas 5, 7, 9 e 11 foram ilustradas com uma espessura menor, sugerindo que há necessidade de mais pesquisas para legitimar essas interrelações na academia. Especificamente sobre a participação do cliente, Brown e Eisenhardt (1995) afirmam que o envolvimento dele tem mostrado uma contribuição positiva à efetividade do conceito do produto, porém ainda não está claro como e quando essa participação é mais adequada. Isso denota uma oportunidade de pesquisa, da qual esta tese buscou aproximar-se.

Outra forma de explicar como esta tese se encaixa no conhecimento acadêmico existente é por meio da classificação de perspectivas teóricas proposta por Krishnan e Ulrich (2001). Os

autores classificaram as pesquisas em desenvolvimento de produtos em quatro vertentes de acordo com a perspectiva de diferentes comunidades acadêmicas: Marketing, Organizações, Projeto de Engenharia e Gestão de Operações. Cada vertente possui paradigmas próprios e diferentes níveis de abstração. O objetivo de pesquisa desta tese busca encontrar-se com as vertentes de Marketing e Organizações, conforme características descritas na Tabela 1.1.

Tabela 1.1 - Comparação das perspectivas da comunidade acadêmica: em Marketing e Organizações

	Marketing	Organizações
Perspectiva sobre Produto	Produto é um apanhado de atributos	Produto é um artefato resultante de um processo organizacional
Métrica típica de desempenho	“Encaixe com o mercado”, participação de mercado, utilidade do cliente (às vezes lucros)	“Sucesso do projeto”
Representação dominante do paradigma	Utilidade do cliente como uma função de atributos do produto.	Não há um paradigma dominante. Rede Organizacional é usada às vezes
Exemplos de variáveis decisórias	Níveis de atributos do produto, preço.	Estrutura do time de desenvolvimento de produto, incentivos.
Fatores críticos de sucesso	Posicionamento do produto e preço. Coleta e atendimento das necessidades do cliente.	Alinhamento organizacional. Características do time.

Fonte: Traduzido de Krishnan e Ulrich (2001, pág.3).

Essa delimitação teórica orientou também a busca de referências em periódicos específicos dessas duas áreas de pesquisa. Segundo Krishnan e Ulrich (2001), o trabalho de Brown e Eisenhardt (1995) é uma excelente representação do conhecimento gerado pela comunidade acadêmica relativa à vertente Organizações. Outros artigos de revisão da literatura foram importantes para explorar pesquisas empíricas anteriores e teorias relacionadas, das quais se destacam: Johne e Storey (1998), Menor, Tatikonda e Sampson (2002), e Droege, Hildebrand e Forcada (2009).

Por último, outra forma complementar de localizar o escopo desta tese frente ao conhecimento acadêmico e executivo está em considerar o modelo de funil de desenvolvimento de novos produtos, proposto por Clark e Wheelright (1993), comumente citado em pesquisas acadêmicas e muito empregado no mundo empresarial. Esse modelo enfatiza como a estratégia de produto/mercado pode afetar o processo de desenvolvimento de novos produtos em todas as suas etapas. A participação do cliente no processo NSD é resultado de uma ação deliberada da empresa em acreditar que essa participação agrega valor.

Em outras palavras, a participação do cliente é um dos componentes da estratégia de produto/mercado e, assim, afeta potencialmente todo o processo de desenvolvimento de novos serviços.

Figura 1.2 – Funil de desenvolvimento de novos produtos

Fonte: Traduzido de Clark e Wheelright (1993, p. 90).

Os resultados desta pesquisa mostraram maior relevância dos elementos destacados em **negrito** na Figura 1.2, ou seja, **estratégia de produto/mercado**, **avaliação e previsão de mercado**, **metas e objetivos**, **avaliação e aprendizagem**.

1.3 Síntese da pesquisa, resultados e contribuições

O trabalho de campo com a coleta e análise de dados desenvolveu-se em aproximadamente dois anos e meio, quando 28 entrevistas foram realizadas com executivos de diversas posições hierárquicas em cada empresa.

O protocolo de pesquisa planejado teve como objetivo conhecer primeiramente as características que definem o modelo de gestão da inovação em cada empresa, para depois aprofundar o conhecimento sobre os pares de projetos de alta e baixa participação do cliente.

A utilização de perguntas semiabertas típicas do método de estudo de caso permitiu que alguns temas importantes emergissem espontaneamente durante as entrevistas, o que motivou frequentes revisões da literatura e aprofundamento das questões em entrevistas subsequentes. A contínua revisão da literatura permitiu também a integração de teorias administrativas como: estratégia, marketing, teoria organizacional, gestão do conhecimento e operações. A estratégia de análise de dados foi baseada essencialmente em “adequação ao padrão” e “síntese de casos cruzados” (YIN, 1994, p. 137).

Os resultados desta tese mostraram que a participação do cliente no processo NSD é um fenômeno mais provável em situações em que o projeto de novo serviço encontra maior risco, seja financeiro, seja mercadológico. A participação do cliente ocorreu de forma essencialmente não estruturada, ou seja, não se verificou o uso de métodos típicos de pesquisa de mercado em que há uma estrutura predefinida de operacionalização e análise de resultados. As empresas Fleury e Tecnisa apresentaram evidências de uma competência organizacional de ouvir e interpretar as manifestações dos clientes capturadas nos canais rotineiros de relacionamento com os clientes (por exemplo, SAC, atendimento pessoal, assistência técnica, e outros). Dessas interpretações coletivas são gerados conhecimentos, disseminados e utilizados em projetos de novos serviços.

Os resultados trazem evidências de que a participação do cliente no processo NSD contribui positivamente para a efetividade de conceito no novo serviço e confirmam diversas outras relações contributivas previstas no modelo de fatores de sucesso em projetos de novos produtos proposto por Brown e Eisenhardt (1995, p. 346), Figura 1.1. Os resultados trazem evidências de que o processo de trabalho em grupo contribui positivamente para a efetividade de conceito de produto, uma relação não prevista originalmente no modelo de Brown e Eisenhardt (1995, p. 346). A riqueza de informações obtidas e analisadas nesta pesquisa permitiu um exercício de abstração com o objetivo de estender-se a teoria sobre a participação do cliente na inovação em serviços de duas formas: (1) uma classificação conceitual ampliada dos métodos de participação do cliente no processo NPD/NSD e (2) um modelo descritivo de processos de aprendizagem e comportamento organizacional aplicado à atividade de inovação.

Esta pesquisa traz contribuições originais ao conhecimento na área de inovação em serviços NSD, além de contribuições metodológicas e para a prática executiva. Entre as contribuições

originais estão a adição de uma relação não prevista no modelo de fatores de sucesso de Brown e Eisenhardt (1995, p. 346), a proposição de uma classificação ampliada de métodos de participação do cliente e a proposição de um modelo descritivo de processos de aprendizagem e comportamento organizacional aplicado à atividade de inovação.

Até onde foi possível saber na revisão da literatura, esta pesquisa é a primeira a utilizar o modelo de classificação de Kaulio (1998) como um instrumento de coleta de dados empíricos, o que pode ser entendido como uma contribuição metodológica. Com o objetivo de contribuir para a prática administrativa, esta pesquisa permitiu a proposição de um modelo de metadecisões estratégicas para o desenvolvimento dinâmico de competências de gestão da inovação.

1.4 Organização desta tese

Esta pesquisa é apresentada em 10 capítulos estruturados para se delimitar a descrição dos casos, a análise dos dados e as conclusões e contribuições derivadas dos casos. No Capítulo 2, a revisão da literatura científica parte de teorias mais abrangentes da gestão empresarial como marketing e estratégia, para em seguida passar-se a um ambiente gradativamente mais específico, até chegar-se à gestão de operações de desenvolvimento de novos produtos e participação do cliente. No Capítulo 3, argumenta-se sobre a adequação e uso da metodologia de estudo de casos múltiplos incorporados, explica-se como se deu a seleção das empresas e casos, e descreve-se como a pesquisa foi planejada e executada. Nos Capítulos 4, 5, e 6 apresentam-se os resultados empíricos e a descrição do modelo de gestão da inovação no Unibanco, Fleury e Tecnisa, respectivamente. No Capítulo 7 apresenta-se a análise conjunta dos modelos de gestão da inovação das três empresas e traçam-se reflexões sobre os motivos que aparentemente justificam cada modelo. Traça-se, também, uma comparação sintética das principais fontes de informação que cada empresa utiliza para fomentar sua inovação e discute-se o papel dos clientes como fonte de informações. No Capítulo 8 apresentam-se os resultados empíricos sobre os pares de projetos estudados em cada empresa e, numa análise conjunta, apresenta-se a resposta para a pergunta de pesquisa. No Capítulo 9 apresentam-se contribuições teóricas construídas a partir de uma abstração conceitual dos casos estudados, integrando ou estendendo teorias existentes. No Capítulo 10 apresentam-se as conclusões desta tese, as limitações da pesquisa e propõem-se futuras linhas de pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ao se iniciar o capítulo de fundamentação teórica, é propício um breve relato de como a revisão da literatura se deu, tanto na etapa de planejamento da pesquisa, quanto durante a execução da pesquisa de forma cíclica e frequente.

A pergunta de pesquisa emergiu da revisão da literatura clássica de desenvolvimento de novos produtos/serviços, que se caracteriza por abordar aspectos operacionais e táticos da inovação, ou seja, processos, ferramentas, métodos, times, aprendizagem, estratégia tecnológica e de mercado, entre outros aspectos.

Após as primeiras entrevistas sobre o modelo de gestão da inovação de cada empresa, os relatos mostraram que a cultura das empresas e a valorização do relacionamento com os clientes eram fatores marcantes na forma como as empresas se dedicam à inovação. Essa constatação inicial motivou uma revisão da literatura sobre aspectos culturais, motivacionais e estratégicos, que aparentemente estavam relacionados com o como as empresas aprendem com os clientes e como esse conhecimento fomenta a inovação. Na busca de artigos teve-se a preocupação de se reunirem pesquisas que apresentassem contribuições diretamente relacionadas com a pergunta de pesquisa ou, ainda, que tenham influenciado significativamente o pensamento científico. Para isso o uso da ferramenta *ISI Web of Science* da empresa Thompson Reuters foi essencial para identificar as pesquisas mais citadas e a genealogia das citações.

Muitas vezes foi possível identificar como certas teorias foram desenvolvidas por meio de um diálogo entre linhas de pensamento, por exemplo, orientação para mercado e aprendizagem organizacional, ou, ainda, criação de sentido e desempenho em inovação.

As entrevistas subsequentes motivaram frequentes incursões à literatura em busca de teorias e, aos poucos, foi evidenciando a complementaridade e relacionamento entre três grandes temas: estratégia e marketing, teoria organizacional e gestão da inovação tanto em produtos (NPD) quanto em serviços (NSD).

Na Figura 2.1 ilustra-se como os três temas-chave se complementam, o período temporal revisado, e quais teorias foram identificadas como mais importantes para esta pesquisa.

Figura 2.1 – Complementaridade de linhas teóricas na revisão da literatura

Fonte: O Autor.

Em outras palavras, a Figura 2.1 visa enfatizar que, embora o foco da pergunta de pesquisa esteja claramente relacionado com a gestão da inovação (em negrito), a pergunta pode ser explorada de forma mais rica e consistente com uma expansão do entendimento sobre os aspectos organizacionais e estratégicos.

Com o objetivo de organizar o pensamento e traçar uma linha mestra ao longo dos três conjuntos teóricos, o capítulo foi estruturado para construir uma visão convergente, do macro para o micro, reunindo os enfoques das teorias mais abrangentes e contextualizando-as com o foco da pesquisa. O capítulo é organizado e apresentado em seis seções temáticas. Na primeira seção, descreve-se como o pensamento estratégico e de marketing tem evoluído para colocar o cliente mais ao centro dessas atividades. Na segunda seção, apresentam-se pesquisas em que se analisa como a cultura e o comportamento organizacional afetam a integração interfuncional e a criação de sentido com base nas informações provenientes do mercado e dos clientes. Na terceira seção, a revisão de importantes conceitos de aprendizagem, criação e gestão do conhecimento. Na quarta, abordam-se os processos e ferramentas de gestão da

inovação, as pesquisas clássicas em inovação de produtos esclarecendo-se as diferenças nos processos de inovação para produtos manufaturados (NPD) e para serviços (NSD). Ainda nessa mesma seção são revistas as pesquisas mais recentes sobre a participação do cliente nos processos NPD e NSD. Na quinta seção, apresenta-se como o conhecimento proveniente de pesquisas acadêmicas tem sido comunicado ao público executivo e as tendências apontadas pelas revistas de negócios sobre a inovação com a participação do cliente. No final do capítulo, sexta seção, sintetizam-se as principais observações pertinentes ao problema de pesquisa.

2.1 O pensamento estratégico e de Marketing

Apesar de inúmeras contribuições existentes em tempos anteriores, o ponto de partida escolhido para esta seção são os conceitos de Vantagem Competitiva (PORTER, 1992). A estruturação da cadeia de valor de forma estratégica define como uma vantagem competitiva pode ser sustentada com base em estratégias genéricas de negócio (PORTER, 1986). Embora o modelo de análise da indústria use o conceito de “compradores” e não especificamente clientes, Porter (1986) reconhece que a cadeia de valor de qualquer empresa deve sempre criar valor aos olhos do cliente final, caso contrário não sobreviverá.

O conceito de “Vantagem Competitiva” de Porter (1992) influenciou inúmeros pesquisadores e pensadores estratégicos a desenvolverem modelos estratégicos que garantem um papel mais central aos clientes na construção de uma vantagem competitiva. Por exemplo, o modelo BSC – *Balanced Scorecard* – criado por Kaplan e Norton (1997) tem o cliente como uma das quatro perspectivas que guiam a estratégia da empresa. Outro exemplo é o modelo de tríade de 3 Cs (*Corporation, Customers, Competitors*) de Ohmae (1985) em que o cliente passa a ser um dos elementos centrais da agregação de valor e da conquista de vantagem competitiva.

Esses modelos têm em comum manter um nível de atenção constante nas expectativas e necessidades dos clientes para poder identificar e explorar oportunidades de mercado adequadas à empresa. Porém esses modelos visam manter uma relação transacional de informações com os clientes, ou seja, aplicar ferramentas e métodos de obter, extrair as informações do mercado e dos clientes. Talvez o modelo que aborde com maior riqueza o papel dos clientes na reflexão estratégica corporativa, seja o Delta, criado por Hax e Wilde (2001).

O modelo Delta, assim como o BSC e a tríade 3 Cs, mantém um alto nível de atenção corporativa com os clientes, mas além disso busca definir o tipo de relacionamento que pretende manter com os clientes, o que Hax e Wilde (2001) chamaram *Customer Bonding*. O modelo Delta ressalta a alternativa estratégica de conquistar vantagem competitiva sustentável sem “comoditizar” os clientes. Em outras palavras, explorar proposições de valor e não apenas explorar economias de escala típicas do mercado de massa. Em essência, o modelo Delta coloca a força do relacionamento com os clientes como dimensão central do pensamento estratégico e não mais as forças da rivalidade da indústria (PORTER, 1986). O modelo Delta e outros modelos de administração estratégica foram influenciados pelos conceitos de adição de valor e valor percebido pelos clientes.

A pesquisa de Woodruff (1997) propõe que a empresa estruture rotinas de interação com os clientes com o objetivo de entender a percepção de valor pelos clientes. Em outras palavras, Woodruff (1997) defende que, por meio de um entendimento comum do que é valor para o cliente, a empresa possa transformar aprendizagem sobre os clientes em criação sistemas de entrega de valor e, com isso, construir vantagem competitiva.

Parasuraman (1997) concorda com Woodruff (1997) em ser possível construir vantagem competitiva por meio da aprendizagem a respeito da percepção de valor e ressalta que o sistema de monitoramento dos clientes deveria ser capaz de ouvir os clientes em diversos estágios de seu ciclo de vida. A empresa deve aprender não só com clientes com alto nível de recompra (fiéis), mas também com clientes que recompraram menos vezes e até mesmo clientes que não compraram (PARASURAMAN, 1997). A eficiência de processos organizacionais, como propostos por Woodruff (1997) e Parasuraman (1997), encaixa-se no conceito de competências centrais da empresa (PRAHALAD e HAMEL, 1990; HAMEL e PRAHALAD, 1995), ou seja, os processos de aplicação de recursos organizacionais capaz de criar valor para os clientes. Nem toda competência central de uma empresa provém do relacionamento com os clientes e com o mercado, mas esse relacionamento pode auxiliar a empresa a impedir que sua competência central se torne uma rigidez central.

Leonard-Barton (1995) identificou que empresas que não encontram eficiência em criar aprendizagem, com base em seus recursos e conhecimentos internos e externos, podem ver sua competência central desatualizada com o contexto de mercado, em outras palavras, o

valor percebido pelos clientes cai. A dificuldade de mudar e atualizar sua competência central é o que Leonard-Barton (1995) chamou de rigidez central (*core-rigidity*), o que limita muito a capacidade de inovar da empresa e, conseqüentemente, sua competitividade. Um dos caminhos apontados por Leonard-Barton (1995), para impedir a rigidez da competência central, está na orientação da empresa para aprender com o mercado, conhecendo e às vezes antecipando as necessidades dos clientes, e fomentando o desenvolvimento de novos produtos.

Diversos autores vêm defendendo que a empresa pode renovar-se e atualizar suas competências centrais por meio da inovação. Partindo de uma visão baseada nos recursos da empresa (PENROSE, 1959), a pesquisa de Daneels (2002) analisou como as competências podem ser geridas de forma dinâmica no tempo, fruto da competência de integrar estrategicamente o conhecimento tecnológico com o de mercado e clientes. Porém, no centro da competência de integrar conhecimento tecnológico e de mercado, está a capacidade de a empresa aprender e usar a criatividade para definir ofertas que agreguem valor aos clientes (DOUGHERTY, 1992b).

Enquanto Daneels (2002) analisa como a empresa pode inovar por meio de novas relações entre competências, Dougherty (1992b) analisa os princípios organizacionais que permitem a uma empresa inovar, porém ambos defendem a ideia central de que uma das principais formas de renovação da empresa está na inovação em produto. Em resumo, o pensamento estratégico dominante que surgiu nos últimos 20 anos (1990-2010) aproximadamente, mantém foco na geração de valor aos olhos do cliente, porém de uma forma dinâmica, atualizando e renovando as competências da empresa.

Aparentemente, o pensamento estratégico descrito foi fortemente influenciado por pesquisas da área de marketing que desenvolveram e exploraram o conceito de Orientação para Mercado. Embora o conhecimento administrativo tenha desenvolvido o conceito de marketing há décadas, Kohli e Jaworski (1990) entendiam que pouco havia sido estudado com relação à implementação do conceito de marketing nas empresas. Após um trabalho de revisão de 35 anos de pesquisas, e comparando com mais de 60 entrevistas de campo, Kohli e Jaworski (1990) desenvolveram o construto de empresas orientadas para mercado.

Em essência, a orientação para mercado refere-se à capacidade organizacional de geração, disseminação de inteligência de mercado, e prontidão de resposta a essa inteligência. A inteligência de mercado, por sua vez, é vista como um entendimento abrangente dos fatores de mercado (concorrência, regulação, tendências sociais e outros) que afetam as necessidades dos clientes e suas preferências atuais e futuras.

As diversas proposições teóricas derivadas do construto inspiraram o desenvolvimento de várias pesquisas, em que se analisam as características da orientação de mercado e seus efeitos na empresa em termos de desempenho, aprendizagem e inovação. O construto permitiu não apenas investigar de forma mais operacional o que antes era visto como uma filosofia de trabalho de uma empresa, como também analisar os aspectos estratégicos de como a orientação para mercado é capaz de gerar vantagem competitiva.

Narver e Slater (1990) foram os primeiros a pesquisar a influência da orientação para mercado na lucratividade da empresa. Os autores partem do modelo teórico de Kohli e Jaworski (1990) para desenvolver uma métrica de três componentes conjugados que definem a empresa orientada para mercado: a orientação para o cliente, a orientação para a concorrência, e a integração interfuncional. Com base numa amostra de 140 unidades de negócios de empresas estadunidenses,

Narver e Slater (1990) analisaram como os três fatores de orientação para mercado influenciam a lucratividade em comparação com outros fatores de mercado e de negócio. Os resultados mostraram que, apesar de algumas diferenças entre negócios comoditizados e não comoditizados, a orientação para mercado é um fator determinante significativo da lucratividade de qualquer unidade de negócio. As diferenças entre os tipos de negócios sugeriram também a necessidade de se analisar mais profundamente se existe uma relação linear entre a orientação para mercado e a lucratividade, ou seja, existiria um ponto a partir do qual o esforço de aumentar a orientação para mercado não superaria os benefícios desse esforço (NARVER e SLATER, 1990). Esses autores (1990) concluem que a orientação para mercado como um conjunto equilibrado de três componentes comportamentais é a cultura organizacional que mais eficientemente gera valor superior para os clientes. Interessante notar que os autores utilizam palavrão vocábulo ‘cultura’, pois entendem que os três componentes da orientação para o mercado são habilidades organizacionais de natureza comportamental.

A relação entre orientação para mercado e lucratividade foi novamente estudada por Slater e Narver (1994; 2000a), que aprofundaram a análise por meio de um rigor metodológico maior e estudaram uma amostra mais ampla de empresas manufatureiras e de serviços em distintos setores de atuação. Os resultados mostraram uma relação positiva significativa entre orientação de mercado e lucratividade em intensidade similar ao estudo de Narver e Slater (1990). Esse resultado confere maior robustez e generalização da relação entre orientação para mercado e lucratividade, em distintas indústrias. Mais tarde, com o objetivo de fundamentar mais pesquisas empíricas sobre os efeitos da orientação para mercado, Kohli *et al.* (1993) desenvolveram a métrica chamada de MARKOR, um instrumento científico que facilitou diversas pesquisas posteriores.

Outras pesquisas se voltaram para a análise do aspecto central do construto de orientação para mercado: a aprendizagem organizacional, conforme originalmente definido por Kohli e Jaworski (1990).

Slater e Narver (1995) analisam teoricamente como a cultura de orientação para mercado contribui para fomentar a aprendizagem em âmbito organizacional, tendo como consequência maior facilidade de geração de mudanças e melhorar os resultados da empresa toda.

Segundo Sinkula (1994), a aprendizagem organizacional é o resultado de um processo cíclico de três etapas: aquisição, disseminação e interpretação de informações de mercado. Esse autor destaca, ainda, que o conhecimento gerado com base em informações de mercado tem um valor único para o desenvolvimento de vantagem competitiva, porém a aprendizagem é uma competência da empresa diretamente ligada à eficiência da execução das etapas de aquisição, disseminação e interpretação das informações. Em outras palavras, experiência e aprendizagem caminham de mãos juntas e, conseqüentemente, há uma hierarquia de tipos de aprendizagem que Sinkula (1994) desenvolveu teoricamente em sete níveis - a aprendizagem de mais alta ordem é a mais potencialmente valiosa para desenvolver e manter vantagem competitiva.

Seguindo os conceitos de Sinkula (1994), Slater e Narver (1995) sintetizaram em duas categorias a aprendizagem organizacional que podem ser alcançadas pelo processo cíclico de aquisição de informação, disseminação da informação e interpretações compartilhadas, conforme ilustra a Figura 2.2.

Figura 2.2 – O processo de aprendizagem organizacional

Fonte: Traduzido de Slater e Narver (1995, p.66).

As duas categorias de aprendizagem propostas por Slater e Narver (1995), na Figura 2.2, são a aprendizagem adaptativa circunscrita na atual fronteira de aprendizagem da empresa, ou a aprendizagem de uma geração (também recebe o nome de *generative learning*) que, ao contrário, atravessa e expande a fronteira de aprendizagem da empresa.

A aprendizagem adaptativa é a forma mais básica de aprendizagem e tende a se concentrar nas competências centrais da empresa. Devido a essa característica, o predomínio desse tipo de aprendizagem pode levar a uma rigidez em torno da competência central, *core-rigidity* (LEONARD-BARTON, 1995) e, ainda, ao comportamento definido como “a tirania do mercado atendido” (HAMEL e PRAHALAD, 1991). Em resumo, a aprendizagem adaptativa tende a ser linear, sequencial, e focada apenas nos problemas e oportunidades dentro do escopo tradicional de negócios. A aprendizagem de uma geração ocorre, porém, quando a empresa se propõe a questionar em longo prazo seus propósitos de missão e valores, clientes e competências.

Por natureza, a aprendizagem de uma geração tende a quebrar a fronteira de conhecimento atual e tem um potencial maior de gerar novas vantagens competitivas do que a aprendizagem adaptativa. Esses dois tipos de aprendizagem estão intimamente ligados à capacidade de inovação da empresa, à conquista e renovação de vantagens competitivas. Slater e Narver (1995) consideram, porém, que os aspectos culturais e de clima interno da empresa

influenciam o modo pelo qual a aprendizagem organizacional ocorre na prática, os resultados decorrentes em termos de satisfação de cliente e inovação e, por fim, em lucratividade.

Um dos componentes da cultura da empresa destacado por Slater e Narver (1995) é a orientação para mercado. Esse esquema lógico é descrito na Figura 2.3.

Figura 2.3 – A aprendizagem organizacional

Fonte: Traduzido de Narver e Slater (1995, p. 67).

Segundo Slater e Narver (1995), a orientação para mercado é o elemento cultural que dá a fundamentação de princípios para a aprendizagem organizacional. Em outras palavras, a cultura de orientação para mercado naturalmente leva à aprendizagem organizacional, por meio de normas e valores que estimulam o compartilhamento e interpretações de informações de mercado.

Uma implicação direta dessa aprendizagem é a capacidade de entender as necessidades dos clientes e atendê-las com novos produtos e serviços inovadores, que por sua vez trazem melhor desempenho financeiro à empresa. Porém a orientação para mercado, por si só, não é suficiente para encorajar a aceitação ao risco que o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores exige.

Slater e Narver (1995) consideram que o empreendedorismo é o comportamento que a empresa deve incentivar em sua cultura para reforçar a aprendizagem organizacional. O empreendedorismo é o fator que movimenta a empresa para romper as fronteiras de aprendizagem atual e buscar a aprendizagem de uma geração. O empreendedorismo está fortemente ligado à aprendizagem pela exploração e experimentação, ou seja, aprender com a intensidade de solução de problemas inerente ao desenvolvimento de projetos de inovação.

Esses autores (1995) destacam que o empreendedorismo é um comportamento organizacional desenvolvido pelo exemplo dos líderes principalmente, algo que pode encontrar raiz no exemplo dos fundadores da empresa.

As contribuições teóricas de Sinkula (1994) e Slater e Narver (1995), aprofundando o conhecimento sobre a aprendizagem com base em informações de mercado e seus efeitos, motivaram pesquisas empíricas que confirmaram e desenvolveram o entendimento das relações entre aprendizagem baseada numa cultura de orientação para mercado e seus efeitos em termos de inovação e desempenho da empresa.

Han *et al.* (1998) pesquisaram o papel mediador da inovação na relação entre a orientação para mercado e o desempenho da empresa, estudando uma amostra de 134 bancos estadunidenses. O modelo de pesquisa buscou analisar as relações em âmbito de cada componente da orientação para mercado (orientação para clientes, orientação para concorrentes e integração interfuncional) e buscou também entender a influência do ambiente externo da empresa em termos de turbulência tecnológica e de mercado. Os resultados de Han *et al.* (1998) confirmaram a relação positiva da orientação para mercado como facilitadora da inovação na empresa, o que por sua vez influencia positivamente o desempenho do negócio. Entre os componentes da orientação para mercado, a orientação para clientes foi o componente mais significativo da influência positiva sobre a capacidade de inovação.

Esses resultados encontram alinhamento com os resultados empíricos de Atuahene-Gima (1995 e 1996) que, ao analisarem amostras de empresas australianas, concluíram que a orientação para mercado contribui significativamente para o desempenho de projetos de novos produtos, sejam eles bens manufaturados ou serviços.

Com relação ao contexto de negócios, Han *et al.* (1998) encontraram também que todos os três componentes da orientação para mercado contribuem para facilitar a inovação em cenários de alta turbulência tecnológica no ambiente de negócios. Especificamente sobre a influência da turbulência tecnológica, o resultado de Han *et al.* (1998) contrasta não só com o de Jaworski e Kohli (1993) que não encontraram nenhuma influência significativa, mas também com o de Slater e Narver (1994). Estes, ao contrário, encontraram uma influência negativa, ou seja, a alta turbulência tecnológica diminuiria a força de influência da orientação para mercado no desempenho do negócio.

De fato, a questão sobre a turbulência tecnológica aparentemente é um assunto que merece maior investigação e, devido ao dinamismo da economia, encontra cada dia mais importância para os negócios. Christensen e Bower (1996) usaram o exemplo da indústria de discos rígidos para defenderem a tese de que, em contextos de alta turbulência tecnológica (em outras palavras, cenários de disrupção tecnológica), a orientação da empresa para mercado não contribui para o desempenho do negócio, ao contrário pode gerar distração pela perda de foco gerencial e perda de liderança da indústria. A questão central levantada por Christensen e Bower (1996) reside no conceito de que clientes muitas vezes não conseguem articular e manifestar suas necessidades devido a limitações de conhecimento técnico, linguagem e outros fatores, algo que se acentua quando se trata de conhecer necessidades futuras dos clientes.

Em resposta aos argumentos propostos por esses autores (1996), Slater e Narver (1998 e 1999) contribuíram para aprimorar o entendimento do conceito orientação para mercado e diferenciar o que são empresas orientadas para mercado e empresas guiadas pelos clientes. Os autores esclarecem que orientação para mercado não consiste em se deixar levar pelas manifestações dos clientes apenas, comportamento a que chamaram *customer-led*. Slater e Narver (1998) explicam que o fenômeno que afetou a indústria de discos rígidos está mais ligado à formação de rigidez da competência central da empresa (LEONARD-BARTON, 1995), o que limitou a capacidade de continuar inovando, ou seja, houve um foco estratégico em explorar mais o conhecimento adquirido do que continuar desenvolvendo novos conhecimentos de ruptura (*generative learning*).

Slater e Narver (1998) concluem com base em diversas pesquisas empíricas da área de marketing que, em cenários de alta turbulência tecnológica, empresas orientadas para mercado

devem usar métodos mais adequados para o processo de aquisição, disseminação e interpretação da inovação. Em outras palavras, exige uma aprendizagem de mais alta hierarquia, segundo proposto por Sinkula (1994).

Jaworski *et al.* (2000) contribuíram para esse debate por meio de uma distinção teórica de como a orientação para mercado pode ser conduzida de forma mais reativa ou proativa, a que chamaram *market-driven* (dirigido pelo mercado) e *driving-markets* (direcionando o mercado) respectivamente. Apesar das contribuições teóricas, diversos autores defendem a necessidade de mais pesquisas empíricas com foco na questão dos efeitos positivos ou negativos da orientação para mercado em cenários de alta turbulência tecnológica.

Aparentemente, há um consenso em torno da relação positiva entre orientação para mercado, aprendizagem organizacional e desempenho do negócio. Baker e Sinkula (1999), por exemplo, desenvolveram uma pesquisa que abrangeu empresas de todos os EUA e envolveu pequenas e grandes, manufatura e serviços, e executivos respondentes da área de marketing e não marketing. Com base nos conceitos e métricas de orientação para mercado desenvolvidas nas pesquisas mencionadas nesta seção, confirmaram empiricamente o efeito sinérgico positivo entre orientação para mercado, aprendizagem organizacional e desempenho do negócio. Baker e Sinkula (1999) desenvolvem, também, o conceito de orientação para a aprendizagem, ou seja, quão eficiente é a empresa em aprender e gerar conhecimento. Com base nas evidências empíricas, observam que a combinação de orientação para mercado e orientação para aprendizagem, ambas em alta intensidade, podem trazer para a empresa benefícios como menor risco na inovação e maior probabilidade de construir vantagem competitiva de longo prazo.

O conjunto de pesquisas descritas, apesar de não ser uma abordagem exaustiva, mostra uma tendência sólida da comunidade de marketing em deslocar o pensamento e o conceito de marketing para os clientes, ou melhor, colocar o cliente como um elemento central. Algo visível também nos textos sobre pensamento estratégico de negócios.

Essa tendência ganhou maior intensidade com o surgimento de novos conceitos de marketing propostos por Achrol e Kotler (1999), e Vargo e Lusch (2004). O dinamismo dos negócios e a riqueza de conhecimento necessária para atuar com eficiência têm contribuído para que as empresas se organizem cada vez mais em torno de uma economia de redes, segundo Achrol e

Kotler (1999). A função do marketing, por sua vez, altera-se para desempenhar um papel agregador das distintas redes internas e externas de conhecimento em torno de um objetivo comum: trazer valor aos clientes e demais agentes da rede. A influente análise de Achrol e Kotler (1999) sobre o papel do marketing nessa nova economia de redes propõe que o marketing deixe de ser um agente do vendedor (empresa provedora) e passe a atuar mais como um agente do comprador (cliente), em outras palavras, o novo marketing deve-se tornar um consultor do cliente desenvolvendo ofertas que atendam suas necessidades. Esses autores (1999) concluem que, devido à nova configuração do cenário de negócios, é necessário um salto evolutivo nas teorias de marketing para ser aplicável a esse novo contexto, e esse salto estaria na iminência de surgir.

Aparentemente, esse salto ocorreu com o desenvolvimento da chamada “Lógica Dominante de Serviços” proposta por Vargo e Lusch (2004). O conhecimento científico acumulado desde os anos 1800 até hoje é dividido em quatro escolas de pensamento que mostram a evolução das ideias e proposições fundamentais ao longo da história. Apoiados nos conceitos da visão baseada em recursos, ou *Resource-Based View of the firm* (PENROSE, 1959), Vargo e Lusch (2004) observam que, ao longo da história, houve uma mudança essencial no enfoque do que são “recursos operados” e “recursos operantes” nos negócios. Recursos operados são aqueles em que se realizam atos ou ações com a finalidade de se produzir um efeito desejado. Recursos operantes são utilizados para executar as ações sobre os recursos operados.

Vargo e Lusch (2004) argumentam que tradicionalmente os clientes foram vistos pelo marketing como recursos operados. Os clientes eram vistos como o recipiente onde se depositam os produtos e serviços da empresa. Os recursos operantes, entretanto, frequentemente são invisíveis e intangíveis, dinâmicos e ligados à competência central da empresa ou processos organizacionais.

Esses autores (2004) concluem que o novo paradigma de marketing é fundamentado em oito premissas fundamentais: (1) habilidades e conhecimentos são a unidade fundamental de troca; (2) trocas indiretas mascaram a unidade fundamental de troca; (3) bens são mecanismos de distribuição de ofertas de serviços; (4) conhecimento é a fonte fundamental de vantagem competitiva; (5) todas as economias são economias de serviços; (6) o cliente é sempre um coprodutor; (7) a empresa só pode fazer proposições de valor; (8) uma visão centrada em serviços é por natureza orientada para clientes e relacional.

Para os fins desta pesquisa, os princípios 1, 4, 6, e 8 são particularmente importantes, uma vez que a participação do cliente no processo de inovação está intimamente relacionada com essas premissas fundamentais. A esse conjunto de premissas e sua interrelação, Vargo e Lusch (2004) deram o nome de lógica dominante de serviços, aplicável e generalizável a todos os tipos de negócio. No mesmo ano que essa nova teoria foi publicada, a editora-chefe do **Journal of Marketing** convidou diversos pesquisadores influentes para tecerem seus comentários sobre a nova teoria e sugerissem aprimoramentos e perguntas de pesquisas relacionadas.

Aparentemente, a comunidade acadêmica encontra consenso em entender que a lógica dominante de serviços é o novo paradigma de marketing a ser estudado, desenvolvido e praticado, conforme ilustram os comentários de George Day, Evert Gumesson, Das Narayandas, C. K. Prahalad, Shelby Hunt, Ronald Rust, entre outros pesquisadores reunidos no artigo de Bolton (2004).

Em síntese, o elemento central comum que se observa nos conceitos de “orientação para mercado” e “lógica dominante de serviços” é fomentar um foco gerencial maior nos clientes, o que, à luz da teoria “*Attention-based view of the firm*” (OCASIO, 1997), significa distribuir e canalizar o foco de atenção dos principais decisores da empresa. Segundo Ocasio (1997, p. 4), a atenção gerencial é definida por três fatores: o foco do indivíduo, a atenção situacional (contexto de curto prazo) e a distribuição estrutural do poder decisório. Embora esses três fatores sejam de difícil gerenciamento e controle, os pensamentos estratégicos descritos nesta seção podem ser vistos como um meio de influenciar e direcionar o foco de atenção da empresa.

Síntese da seção 2.1

As pesquisas descritas nesta seção evidenciam que o pensamento estratégico apresenta a tendência de valorizar o papel dos clientes nos modelos de gestão estratégica. Os artigos seminais dos construtos de “Orientação para Mercado” e “Lógica-Dominante de Serviço” alcançam médias de 30 e 50 citações por ano respectivamente, segundo o ISI *Web of Science*, fato que reflete a intensidade de interesse acadêmico.

Essas duas teorias têm em comum o entendimento de que a empresa deve deslocar seu foco de atenção para fora dela, a fim de identificar e explorar oportunidades de agregação de valor a suas ofertas, porém o valor é visto pelos olhos do cliente. Agregar valor, por sua vez, implica capacidade de aprender com o relacionamento com os clientes e aplicar esse conhecimento em projetos de novos produtos e serviços.

A revisão dessas teorias despertou o interesse em se conhecer como a inovação se encaixa na estratégia empresarial (questão 1 do protocolo de pesquisa) e como a empresa se mobiliza para se aproximar dos clientes obtendo sua participação em projetos de inovação (questões 7, 8 e 9 do protocolo de pesquisa). O bloco 2 do protocolo de pesquisa destinado a conhecer os pares de projetos de novos serviços, por sua vez, desenvolveu também as questões 19 a 22.

2.2 Cultura, criação de sentido e competências organizacionais

Na seção 2.1, discutiu-se o conceito de orientação para mercado e os novos modelos de gestão estratégica derivados de uma escola de gestão mais orientada aos clientes. Alguns autores consideram que a orientação de mercado é uma cultura organizacional, mas não descrevem como essa cultura pode ser gerida, direcionada ou desenvolvida.

Nesta seção, há uma imersão nos aspectos comportamentais e organizacionais da orientação para mercado, buscando entender como a lógica de relações da Figura 2.3 ocorre na prática, entre orientação para mercado, aprendizagem organizacional, inovação e desempenho do negócio.

O ponto de partida para esse assunto é a proposição de Fiol (1991, p. 192). Esse autor considera que a cultura pode ser gerenciada como um recurso competitivo da empresa, reforçando a ideia, originalmente proposta por Barney (1986), de que a cultura organizacional pode ser fonte de vantagem competitiva. Segundo Fiol (1991, p. 196), a visão tradicional entende a cultura organizacional como o sistema de valores e crenças que, por sua vez, orientam os comportamentos das pessoas.

Essa visão, porém, é incompleta por não considerar os processos cognitivos que interligam os valores e crenças com os comportamentos, pois aqueles são os responsáveis por construir a

identidade e significado para cada indivíduo e que justificam a sua união a uma coletividade social, a empresa. Em outras palavras, cada pessoa constrói uma visão mental de sua função na empresa e um grau de afinidade com o conjunto de valores e crenças declarados por ela. A intensidade dessa identificação pessoal confere significado ao trabalho do indivíduo e molda seu comportamento com os demais membros da empresa como grupo social.

Com base numa visão conjugada das teorias linguísticas e antropológicas, Fiol (1991, p. 196) expande o entendimento do que é a cultura organizacional ao analisar o papel chave dos processos cognitivos como fator gerenciável da cultura, influenciando os comportamentos que, estes sim, constroem a vantagem competitiva.

Como em todo sistema social, a cultura empresarial é influenciada por forças inerciais (para manter o *status quo*) e forças de mudança. Ao formalizar estruturas e processos, a empresa tende a promover a manutenção de sua cultura, ao incentivar novos comportamentos, a empresa tende a modificar sua cultura.

O caminho intermediário proposto por Fiol (1991, p. 201) consiste em focar a atenção da empresa para cultivar novas identificações dos indivíduos com ela e seu trabalho e, por meio desse novo significado social, renovar os comportamentos e competências organizacionais. Mantendo o foco gerencial nos processos cognitivos, Fiol (1991, p. 206) defende que a empresa consegue adaptar-se melhor ao contexto competitivo em que está inserida, adaptação que pode ser entendida também pelo equilíbrio entre a renovação ou rigidez das competências centrais da empresa (LEONARD-BARTON, 1995, p. 116). A Figura 2.4 auxilia a compreensão lógica desse pensamento e sua relevância para esta pesquisa.

Figura 2.4 – Equilíbrio dinâmico de forças organizacionais e renovação cultural

Fonte: O Autor, com base em Fiol (1991 e 2001) e Leonard-Barton (1995).

A Figura 2.4 mostra que a empresa pode adequar-se mais eficientemente às mudanças do contexto de negócios se mantiver influência gerencial sobre o processo cognitivo pelo qual as pessoas constroem sua identificação e significado de atuação na empresa. Os novos comportamentos derivados da nova identificação individual gerarão também novos comportamentos individuais (interesses, ideias, iniciativas etc.). Em outras palavras, as novas ideias e comportamentos tendem a provocar um novo equilíbrio entre forças de manutenção (explorar o que já se tem) e forças de mudança (explorar novas oportunidades) o que, segundo Leonard-Barton (1995, p. 116), significa alocar recursos escassos a experimentos estratégicos de novos produtos/serviços, mesmo que esses recursos possam eventualmente limitar a exploração das competências centrais.

Essa teoria tem especial relevância para esta pesquisa, pois os clientes são um elemento importante no contexto de negócios ao qual a empresa tem de se adaptar, e o novo equilíbrio

de forças, por sua vez, influenciará as atividades de inovação que a empresa empreenderá na tentativa de se adaptar ao novo contexto de negócios.

Em 2001, Fiol revisitou seus conceitos propostos (em 1991), revisando os avanços do conhecimento acumulados durante esse período sobre o papel dos processos cognitivos de identificação e significado na criação e destruição de vantagens competitivas. Concluiu, então, que a cultura continua sendo gerenciável por meio dos processos cognitivos, porém, para que sobreviva nos tempos atuais, altamente dinâmicos e competitivos, ela tem de estar disposta a aceitar um desequilíbrio mais dramático das forças organizacionais e a promover mudanças radicais, ou, como dizem alguns pesquisadores, procederem a “troca de código genético da empresa” (FIOL, 2001, p. 697).

O processo cognitivo de atribuição de identidade e significado descrito por Fiol (1991 e 2001) é também chamado de processo de criação de sentido (*sensemaking*), assunto mais intensamente pesquisado nas áreas de sociologia, antropologia, psicologia e semiótica. O artigo de Weick, Sutcliffe e Obsfeld (2005) teve como objetivo construir uma visão mais aplicada da criação de sentido e mais conectada com a realidade das empresas. Segundo os autores, a criação de sentido é a interação entre ação e interpretação e não deve ser confundida com a avaliação de possibilidades de escolhas.

A analogia usada por Weick, Sutcliffe e Obsfeld (2005) é: “A criação de sentido é como se fosse um posto de abastecimento na estrada que leva a empresa a um sistema de ação construído e coordenado consensualmente”.

A criação de sentido acontece quando um fluxo de circunstâncias organizacionais é interpretado e organizado em palavras permitindo que a leitura, escrita e edição desse texto sirvam como mídia para moldar a conduta da organização. Na Figura 2.5, descrevem-se em mais detalhes as relações entre os elementos teóricos propostos por Weick, Sutcliffe e Obsfeld (2005) para explicar a natureza e etapas da criação de sentido na empresa.

Figura 2.5 – Relações entre a percepção, organização e criação de sentido

Fonte: Traduzido de Weick, Sutcliffe e Obsfeld (2005, p. 414).

Vista como processo, a criação de sentido tem em sua fase inicial o propósito de responder à questão “qual é a história?”, que emerge do diálogo e das conexões retrospectivas das experiências das pessoas envolvidas no contexto atual. Numa segunda fase, a criação de sentido tem como propósito a questão “e agora o quê?”, nascida das interpretações e pressupostos sobre o futuro que, por meio de uma articulação concorrente, com a ação molda projetos que se esclarecem progressivamente com o debate. Weick, Sutcliffe e Obsfeld (2005, p. 414) consideram que a criação de sentido pode ser organizada pelo reconhecimento da sequência linear ilustrada na Figura 2.5.

O ponto de partida da criação de sentido está na percepção da organização sobre as mudanças externas, também chamadas de mudanças ecológicas. O termo original proposto por Weick, Sutcliffe e Obsfeld (2005, p. 414) é *enactment*, palavra que significa não apenas perceber um evento externo, mas também criar uma classificação ou categorização do fato percebido, algo que encontra raiz em valores e crenças de cada indivíduo.

Se o fato for percebido como importante, o fluxo de informações é modificado na tentativa de se dar um significado mais preciso ao fato externo ainda muito abstrato e, com isso, terá início a fase de Seleção. Nessa fase, há uma análise retrospectiva buscando-se combinar modelos mentais e articulação, reduzindo a narrativa dos fatos e gerando uma história plausível. A história plausível construída ganha relevância na medida em que é reconhecida e retida por

um número maior de pessoas na organização. Com isso, a organização passa a usar essa história plausível como guia para refinar a atenção da empresa (retroalimentação do processo) e também para construir a interpretação e definições de cursos de ação organizacional (WEICK, SUTCLIFFE e OBSFELD, 2005, p. 419).

A história plausível construída coletivamente tem um sentido abrangente e não se limita apenas à codificação em texto, mas pode ser expressa também por metáforas, símbolos e dispositivos físicos capazes de transmitir significado. A criação de sentido pode ser classificada em dois tipos, segundo Weick (1995): intersubjetiva e genericamente subjetiva. A criação de sentido intersubjetiva é resultante da interpretação de informações abstratas, não explícitas, não codificadas, e fruto de experiências cara a cara. A criação de sentido genericamente subjetiva ocorre pelo entendimento comum de papéis, normas, rotinas e práticas padronizadas, resulta em conhecimento explícito e codificado que permite compartilhar a interpretação com pessoas que não presenciaram as experiências cara a cara.

As distintas possibilidades e tipos de metáforas estudadas por Jacobs e Heracleous (2006) são exemplos de como a criação de sentido toma forma e produz resultados. As teorias de Fiol (1991 e 2001) e Weick, Sutcliffe e Obsfeld (2005) complementam-se para mostrar que a cultura organizacional pode ser gerida por um foco gerencial maior nos processos cognitivos de identificação e significado dos funcionários, e esse processo cognitivo pode ser organizado pelo reconhecimento das etapas descritas na Figura 2.5.

Seguindo a mesma orientação para processos cognitivos, Daft e Weick (1984) entendem que a empresa é um sistema social de interpretação de informações e, devido a fatores culturais e cognitivos, a empresa pode desenvolver modos de interpretação bastante distintos. Daft e Weick (1984, p. 289) analisam e descrevem quatro modos de interpretação classificados por dois fatores: as premissas sobre o ambiente externo, e o grau de “intromissão” da empresa no mercado. O primeiro fator representa quanto a organização acredita ser o cenário competitivo analisável ou não. O segundo fator expressa o perfil da empresa frente ao mercado, se apresenta um comportamento mais passivo buscando apenas adaptar-se ao mercado, ou um comportamento mais ativo buscando modificar o mercado em que atua.

Esses dois fatores, por sua vez, encontram raiz nos valores e princípios culturais da empresa e também nos perfis pessoais de liderança e tomada de decisão dos executivos principais.

Ocasio (1997, p. 191) parte da “visão da empresa baseada em atenção” (traduzido do termo original *attention-based view of the firm*) para enfatizar que o foco de atenção dos decisores pode ser classificado como atenção automática e atenção controlada. A atenção automática é ativada sem um controle ativo do indivíduo, decorre de um longo período de prática e aprendizagem, e devido a essas características é de difícil alteração ou supressão. A atenção controlada, por sua vez, é motivada pelo contexto e exige uma grande dose de esforço de controle do indivíduo, na medida em que o contexto vivido diverge de situações já enfrentadas.

Ocasio (1997, p. 196) considera que uma das formas de guiar a atenção dos decisores aos assuntos que a empresa entende como importantes consiste em gerir e influenciar os procedimentos e canais de comunicação (formais ou informais). Os aspectos temporais, espaciais e de processo que definem o grau de transparência da comunicação afetam a saliência e disponibilidade de problemas e respostas que os decisores precisam enfrentar (OCASIO, 1997, p. 196). Ao destacar o papel do decisor e seu foco de atenção, esse autor complementa as teorias de Daft e Weick (1984), e Weick, Sutcliffe e Obsfeld (2005) que abordam a criação de sentido como resultado do esforço coletivo apenas.

Essas são importantes contribuições teóricas sobre como os processos cognitivos refletem a cultura organizacional atual, e como, por meio dos mesmos processos, é possível gerir e modificar essa cultura. Com o objetivo de aprofundar o conhecimento, interessantes pesquisas empíricas foram desenvolvidas para se entender como a cultura influencia as competências organizacionais e o desempenho em termos de inovação e aprendizagem, uma lacuna do conhecimento apontada por Deshpande e Webster (1989).

Partindo do entendimento de que a orientação para mercado é uma expressão da cultura, Deshpande, Farley e Webster (1993) aprofundam a análise das características culturais e seus efeitos na inovação e desempenho do negócio. Os autores definem a cultura organizacional com base em Deshpande e Webster (1989), ou seja, “cultura é o padrão de valores e princípios compartilhados que auxiliam os indivíduos a entender o funcionamento da organização e com isso estabelece as normas e comportamentos da organização”, o que em outras palavras poderia ser sintetizado somente como “por que as coisas acontecem do jeito que acontecem” (DESHPANDE, FARLEY e WEBSTER, 1993, p. 24).

Integrando o conhecimento de pesquisas anteriores sobre cultura do ponto de vista da sociologia, do comportamento organizacional, e da antropologia, Deshpande, Farley e Webster (1993, p. 25) construíram um modelo de quatro tipos de cultura organizacional com base na teoria de valores conflitantes denominados: “clã”, “adhocracia”, “mercado” e “hierarquia”. Para analisar empiricamente os efeitos da cultura na inovação e desempenho do negócio, esses autores estudaram uma amostra de 50 empresas japonesas. Sua conclusão principal foi encontrar que a cultura de orientação para mercado está associada a tipos de cultura mais voltados ao mercado externo (“mercado”, e “adhocracia”), maior capacidade de resposta e consequentemente melhores resultados em termos de inovação e desempenho do negócio.

Embora as empresas frequentemente possam mostrar mais de um tipo de cultura organizacional, o que pressupõe a existência de subculturas nelas, os resultados de Deshpande, Farley e Webster (1993, p. 31-32) mostram que há tipos de cultura mais favoráveis à inovação do que outras.

Moorman (1995) também analisou como a cultura afeta o desempenho em inovação da empresa, especificamente por meio dos processos de aquisição, disseminação e uso de informações de mercado. Partindo do mesmo modelo de quatro tipos ou arquétipos culturais (“clã”, “adhocracia”, “mercado” e “hierarquia”) propostos por Deshpande, Farley e Webster (1993), analisaram-se os antecedentes culturais que caracterizam o processamento de informações de mercado na empresa (MOORMAN, 1995, p. 321).

Sobre os resultados de uma amostra de 300 empresas listadas entre os maiores anunciantes dos EUA, Moorman (1995, p. 328) concluiu que há tipos de cultura que promovem maior intensidade dos processos de informações de mercado do que outros, porém são os processos de uso da informação que mais contribuem para o desempenho da inovação, em termos de sucesso comercial e pontualidade do projeto. Outro resultado importante foi o de identificar que o processo informacional que mais contribui para a criatividade em projetos de inovação é o uso conceitual de informações de mercado.

Os demais processos de aquisição e disseminação não se mostraram relevantes (MOORMAN, 1995, p. 326), fato que evidencia a importância da interpretação e tempo necessário para criação de sentido, que resultará no estabelecimento de ações da empresa, ou *enactment*

(MOORMAN, 1995, p. 329). Porém há importantes resultados conflitantes a se compararem entre as duas pesquisas sobre cultura e desempenho. Deshpande, Farley e Webster (1993) perceberam que os tipos culturais (mercado e adhocracia) por terem uma orientação externa mais intensa alcançam melhor desempenho em inovação. Moorman (1995), por sua vez, encontrou que o tipo de cultura “clã”, que tem como característica uma orientação interna e não externa, é o tipo associado com a maior intensidade de processos de informação de mercado e consequente melhor desempenho do negócio. Segundo Moorman (1995, p. 328), essa diferença pode ser explicada em parte pelas diferenças metodológicas de cada pesquisa.

As diferenças entre os resultados de Deshpande, Farley e Webster (1993) e Moorman (1995) evidenciam a necessidade da empresa em estabelecer um balanço entre sua orientação interna (que gera mais intensidade no processamento de informações) com sua orientação externa (que gera maior sintonia entre as ofertas da empresa e as necessidades dos clientes). Essa afirmação encontra sintonia com o conceito de balanço de forças organizacionais e renovação cultural ilustrados na Figura 2.3, derivado de Fiol (1991 e 2001).

Seguindo a mesma linha de pesquisa de Moorman (1995), foram desenvolvidas pesquisas mais aprofundadas para entender o papel da criação de sentido e o processamento de informações na inovação em produtos (DOUGHERTY *et al.*, 2000; ADAMS, Day e DOUGHERTY, 1998; DOUGHERTY, 2008). Partindo do princípio que a inovação é movida pela eficiente conexão de conhecimento tecnológico com o conhecimento de mercado, Dougherty *et al.* (2000) analisaram como e por que certas empresas são mais eficientes que outras em criar sentido com o conhecimento tecnológico e de mercado e, com isso, alcançar maior sucesso em novos produtos.

Dougherty *et al.* (2000) entrevistaram 119 pessoas de diversos departamentos de 12 empresas manufatureiras e de serviços com distintos graus de desempenho inovador. Analisaram a intensidade de compartilhamento de conhecimento tácito (não codificado e intangível) e explícito (codificado e tangível) e as barreiras de compartilhamento. Os resultados de Dougherty *et al.* (2000, p. 329) mostraram que empresas com melhor desempenho inovador tinham maior intensidade de compartilhamento e uso de conhecimento tácito, e a mesma intensidade de compartilhamento de conhecimento explícito, quando comparadas às empresas de menor desempenho inovador.

Quando questionadas sobre as barreiras de compartilhamento e uso do conhecimento, as empresas com melhor desempenho inovador descreveram bem menos barreiras que as demais empresas (DOUGHERTY *et al.*, 2000, p. 331), ou seja, nas empresas inovadoras os indivíduos mantêm um entendimento comum dos objetivos e problemas e, com isso, podem interagir com maior eficiência na interpretação dos fatos. Em contraste, nas empresas pouco inovadoras o processo de criação de sentido ocorre para confirmar e explorar o conhecimento existente, o que estimula um comportamento de “manter o rumo”, que inibe a geração de mudanças (DOUGHERTY *et al.*, 2000, p. 343). Especificamente sobre barreiras na aprendizagem organizacional, Adams, Day e Dougherty (1998) analisaram como essas barreiras se manifestam e que ferramentas e técnicas podem ser usadas por gestores empresariais para reduzir os efeitos delas.

No pressuposto teórico de Adams, Day e Dougherty (1998, p. 406), os autores consideram que as principais barreiras para os processos de aquisição, disseminação e uso de informações são, respectivamente, a prevenção de ambiguidade, o pensamento compartimentalizado na função/departamento e a inércia ao lidar com informações que não confirmam o entendimento original dos decisores.

As barreiras de aprendizagem foram medidas em função do percentual de resolução de problemas nas fases de aquisição, disseminação e uso das informações, ou seja, quanto maior a solução de problemas em cada fase, maior é a aprendizagem, quanto menor a solução de problemas, maior é a presença de barreiras de aprendizagem.

Adams, Day e Dougherty (1998) analisaram 40 projetos de novos produtos em 15 empresas líderes de mercado, entrevistando 134 executivos diferentes. Os resultados mostraram duas conclusões importantes: os projetos que tiveram maior sucesso comercial foram os que tiveram maior intensidade de resolução de problemas (maior aprendizagem), e o processo que sofre mais efeito de barreiras de aprendizagem é o de uso da informação, ou seja, a inércia (ADAMS, DAY e DOUGHERTY, 1998, p. 410).

Considerando que seus resultados confirmam diversas pesquisas anteriores, Adams, Day e Dougherty (1998, p. 417-419) concluem que as barreiras de aprendizagem estão profundamente enraizadas em fatores organizacionais, e as soluções para mitigá-las também são de caráter organizacional. Por exemplo, para mitigar a barreira de prevenção da

ambiguidade no processo de aquisição de informações, os autores recomendam o uso de times multifuncionais para reduzir a ambiguidade percebida. Para reduzir a barreira de pensamento compartimentalizado, recomendam o estabelecimento de metas comuns entre os departamentos assim como desenvolver uma nova identificação de papéis funcionais. E, para lidar com a barreira da inércia, os autores recomendam a promoção de um ambiente de confiança mútua e iniciativa à mudança (ADAMS, DAY e DOUGHERTY, 1998, p. 417-419).

Especificamente sobre o processo de uso de informações de mercado na tomada de decisões, as pesquisas empíricas de Moorman, Zaltman e Deshpande (1992) e Moorman, Deshpande e Zaltman (1993) trouxeram contribuições importantes. Entre os diversos fatores individuais e organizacionais envolvidos, Moorman, Zaltman e Deshpande (1992) descobriram que os principais determinantes do uso de informações de mercado referem-se à qualidade do relacionamento do usuário da informação com a fonte da informação (chamado de pesquisador) e à confiança do usuário no pesquisador.

Esses resultados motivaram Moorman, Deshpande e Zaltman (1993) a realizar uma pesquisa mais aprofundada e abrangente sobre os antecedentes que afetam a confiança do usuário da informação no pesquisador e, em consequência, maior comprometimento no uso da informação nas decisões da empresa. Foram analisados fatores antecedentes relacionados a aspectos individuais do pesquisador, do usuário, da organização (cultura e estrutura), do poder de influência dos departamentos (usuário e pesquisador) e aspectos do projeto específico. Moorman, Deshpande e Zaltman (1993, p. 93) concluíram que os aspectos interpessoais de relacionamento são preponderantes sobre os aspectos individuais, em outras palavras, a confiança é fruto da qualidade do relacionamento e não de perfis pessoais específicos do usuário ou do pesquisador. Entre os aspectos interpessoais, o mais importante para o desenvolvimento da confiança é a integridade percebida do pesquisador (MOORMAN, DESHPANDE e ZALTMAN, 1993, p. 93).

A questão do uso da informação remete à questão da tomada de decisão, como evento final para o qual converge o processo de criação de sentido, pois é a decisão que estabelecerá a ação de resposta da empresa ao estímulo externo já interpretado. Ashmos, Duchon e McDaniels (2008) consideram que, sempre que confrontados com uma situação estratégica, executivos são levados a escolher quem decide sobre o assunto. Em outras palavras, os

executivos têm de rapidamente entender a situação e definir que indivíduos da organização participarão da decisão, com que grau de responsabilidade, amplitude, tempo dedicado, e que mecanismos e ferramentas serão utilizados (ASHMOS, DUCHON e MCDANIELS, 2008, p. 29).

Essa metadecisão influenciará diretamente o processo de criação de sentido, confiança, uso das informações e, conseqüentemente, os resultados da decisão. A decisão de como escolher, por sua vez, será influenciada pela cultura interna, memória de sucessos e fracassos históricos, normas e procedimentos estabelecidos.

Sarin e McDermott (2003) também analisam como o nível de participação dos membros do time de projeto outorgado pelo líder de projetos afeta os resultados de aprendizagem e uso do conhecimento.

O papel do líder também é abordado por Oke, Munshi e Walumbwa (2009). Eles ponderam que o estilo de liderança escolhido para diferentes atividades do processo de inovação afetam significativamente os resultados em termos de gerar estímulo de mudança ou, ao contrário, manter e aprimorar práticas estabelecidas. Essas três pesquisas evidenciam que a metadecisão de definir quem participa, como participa e que ferramentas são usadas não só afeta o processo de criação de sentido, mas também a aprendizagem organizacional, que pode potencialmente estabelecer novos significados, renovando a cultura e as competências da empresa (FIOL, 1991).

De um ponto de vista prático, a habilidade das empresas em criarem sentido com as informações de mercado, disseminar e usar esse conhecimento para a inovação pode ser entendida como uma competência da empresa. Com base nas pesquisas sobre a orientação para mercado, Day (1994) analisou quais são as principais competências que definem e sustentam o desempenho de empresas orientadas para mercado. Segundo ele, as competências podem ser classificadas em três tipos e relacionam-se mutuamente por meio de processos horizontais, conforme ilustra a Figura 2.6.

Figura 2.6 – Classificação de competências das empresas orientadas para mercado

Fonte: Traduzido de Day (1994, p. 41).

Os processos “de fora para dentro” são os responsáveis por perceber as oportunidades que o mercado aponta e por identificar como atendê-las, e motivar a organização para a ação. Os processos “de dentro para fora” são os responsáveis por alcançar eficiência e produtividade com base em recursos existentes, construídos para enfrentar desafios e requerimentos de mercado definidos anteriormente.

Os processos de disseminação, por sua vez, são os responsáveis por integrar os outros dois tipos de competências. Segundo Day (1994, p. 41), as empresas orientadas para mercado são fortemente apoiadas nas competências de sentir o mercado (*market sensing*), relacionar-se com clientes (*customer linking*) e perceber afinidade de canais (*channel bonding*). Empresas orientadas para mercado deslocam a atenção de todas as demais competências para as competências “de fora para dentro”, para guiar as competências do negócio em sua totalidade, antecipando requerimentos de mercado à frente dos concorrentes (DAY, 1994, p. 41).

Para que os três tipos de competências funcionem realmente interligadas, os processos devem ser horizontais e atravessar diversas fronteiras funcionais, além de existir um líder bem definido que possa atuar nas falhas do processo. Day (1994, p. 43) destaca que a competência de sentir o mercado envolve etapas de adquirir informações, disseminar e interpretar (criar

sentido), antes de influenciar as demais competências da empresa com o conhecimento gerado.

Consistente com essa proposição, Dougherty (1992b) também considera que os processos devem ser horizontais e multifuncionais, e não simplesmente devem prever sobreposições delimitadas entre as funções de P&D, Marketing, Vendas e Manufatura (DOUGHERTY, 1992b, p. 81). Para que uma empresa desenvolva competências distintivas em inovação, os processos devem ser focados em criação de conhecimento convergente, articulando e explorando o conhecimento tácito e explícito de múltiplas funções da empresa, o que envolve um contato mais rico cara a cara entre os funcionários e os clientes (DOUGHERTY, 1992b, p. 84).

Os processos horizontais propostos por Day (1994) e Dougherty (1992b) são uma maneira de ponderar a ênfase inteira e a ênfase externa da empresa, o que em outras palavras significa gerir o equilíbrio dinâmico de forças organizacionais ilustrado na Figura 2.4 (FIOL, 1991 e 2001), por meio da criação de sentido e geração de conhecimento.

Estudando cinco eventos de criação de sentido em times de inovação, Wright *et al.* (2000, p. 819) observaram na prática como processos de criação de sentido são influenciados pela estrutura da empresa, porém ao mesmo tempo geram reflexões e conhecimento que fomentam a modificação e atualização da estrutura da empresa frente ao contexto vivido. Quando a criação de sentido envolve a habilidade de considerar perspectivas futuras, há uma expansão do horizonte de ação, motivando a alteração do repertório natural de comportamentos e procedimentos da empresa. A esse tipo de criação de sentido, Wright *et al.* (2000, p.823) chamaram “criação de sentido rica em recursos” (traduzido do termo original: “*Resourceful Sensemaking*”).

Dougherty (2008) aprofunda a análise sobre como organizar e estruturar uma empresa para que se obtenha melhor desempenho em inovação e complementa as teorias de Day (1994) e Dougherty (1992b). Apesar das inúmeras contribuições da teoria organizacional para a tarefa de estruturação da empresa para a inovação, Dougherty (2008, p. 415) entende que ainda existe um conflito entre as teorias de restrição social e ação social. Por um lado, a restrição social defende que a ação deve ser dirigida e controlada por processos e estruturas bem definidos, por outro, a ação social defende que a ação deve ter origem no voluntarismo e

ímpeto pessoal para experimentar sem se deixar restringir pelos procedimentos e normas vigentes, ou seja, restrição social e ação social são duas faces da mesma moeda.

Dougherty (2008, p. 426) defende que estruturar uma empresa para a inovação significa equilibrar restrição social e ação social apoiando-se em três princípios estruturantes: “fluidez”, “integridade” e “energia”. A “fluidez” relaciona-se com a capacidade de o funcionário “refletir-em-ação”, ou seja, até que ponto os funcionários são capazes de extrair conhecimento da prática e da experimentação, e como esse conhecimento pode construir novas identificações do seu papel individual em relação ao processo de inovação da empresa (DOUGHERTY, 2008, 426). A “integridade” relaciona-se com a definição de processos horizontais multifuncionais focados em diferentes tipos de problemas de inovação, privilegiando a criação de conhecimento por meio da resolução de problemas (DOUGHERTY, 2008, 427). E, por fim, a “energia” relaciona-se com a quantidade de recursos financeiros e sociais aplicados diretamente na inovação e principalmente nas pessoas envolvidas, o que se traduz em grau de disponibilidade de tempo, pessoas para se engajarem em atividades de inovação, disponibilidade de conhecimento, dinheiro e autoridade (DOUGHERTY, 2008, 428).

Os três princípios estruturantes da organização inovadora propostos por Dougherty (2008) consideram e abrangem outras teorias discutidas nesta seção, o papel da cultura (FIOL, 1991), a criação de sentido (WEICK, SUTCLIFFE e OBSFELD, 2005) e competências e processos horizontais (DAY, 1994; DOUGHERTY, 1992b).

Síntese da seção 2.2

Nas teorias avaliadas nesta seção, analisa-se por diversos enfoques o dilema central enfrentado pelas empresas que buscam a inovação: equilibrar atividades de exploração de competências já desenvolvidas com atividades de renovação e desenvolvimento de novas competências.

Para encontrar tal equilíbrio e alcançar sucesso nos projetos de inovação, é preciso estruturar a organização coerentemente, e para esse desafio a literatura traz importantes descobertas e recomendações que se complementam. Nesta seção exploraram-se principalmente pesquisas

da área de teoria organizacional e marketing e, em proporção menor, teoria decisória e estratégia.

O elemento comum que permeia esse conjunto selecionado de pesquisas é o processo de criação de sentido em âmbito organizacional como um meio de adaptação da empresa ao contexto externo, com reflexos sobre a cultura e a aprendizagem organizacionais.

A criação de sentido gera novas identificações e valores individuais, modificando comportamentos e a motivação do indivíduo para o trabalho, o que, em longo prazo, culmina com alteração da cultura organizacional. Quando a criação de sentido é estruturada explicitamente em processos horizontais de trabalho, atravessando diversas funções e departamentos da empresa, a organização tende a desenvolver a competência de aprender com base no mercado (em que se incluem os clientes), e a usar esse conhecimento para a inovação.

Uma vez que esta pesquisa foca a participação dos clientes na inovação em serviços, a revisão da literatura motivou o desenvolvimento de questões que revelem como a empresa está estruturada em termos de pessoas, processos e comunicação dedicados a interpretar e usar as informações coletadas dos clientes. Para isso o protocolo contou com as questões 2 a 4, e 10 a 11. Também no bloco 2, sobre os pares de projetos, foram exploradas as questões 19 a 27.

2.3 Gestão do conhecimento e fontes de informação

Na seção 2.2 descreveu-se a atenção gerencial sobre como processos horizontais de criação de sentido podem-se transformar em competências capazes de equilibrar as forças organizacionais resultantes de maior ênfase externa ou interna da empresa.

Nonaka e Toyama (2002) consideram que as empresas buscam constantemente um equilíbrio para contradições organizacionais (ou *trade-offs*) como eficiência *versus* criatividade, velocidade na exploração de recursos atuais *versus* o tempo necessário para o desenvolvimento de novos recursos, em resumo, alcançar um equilíbrio entre os objetivos de uma economia de escala e os objetivos de uma economia de velocidade.

A criação de conhecimento é um elemento central da capacidade da empresa em encontrar soluções para as contradições (NONAKA e TOYAMA, 2002, p. 998). O conceito ‘criação do

conhecimento' envolve um processo cíclico de articulação de conhecimento tácito e explícito por meio de interações sociais, conforme se descreve na Figura 2.7.

Figura 2.7 – O processo contínuo de criação de conhecimento

Fonte: Traduzido de Nonaka e Toyama (2002, p. 996)

O processo ilustrado na Figura 2.7 descreve como o conhecimento é compartilhado, entre indivíduos e grupos, e transformado em dois tipos de conhecimento: tácito e explícito. O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números e compartilhado por meio de dados, fórmulas, especificações e manuais. Em outras palavras, pode ser codificado e com isso facilitar o compartilhamento e uso sistemático.

O conhecimento tácito, por sua vez, é altamente pessoal, enraizado fortemente nas ações e experiências dos indivíduos, assim como os valores ideais e emoções. Há dois tipos de conhecimento tácito: o primeiro relaciona-se com as habilidades técnicas (o saber fazer), e o segundo relaciona-se com as habilidades cognitivas como valores, crenças, ideais, modelos mentais, entre outros elementos que definem como o indivíduo percebe o mundo. Essa

segunda dimensão do conhecimento tácito muitas vezes é subestimada ou desprezada. Devido a essas características pessoais, o conhecimento tácito é difícil de formalizar ou codificar, dificultando o compartilhamento com outros (NONAKA e KONNO, 1998).

Do ponto de vista competitivo, toda empresa faz uso dos dois tipos de conhecimento. Por um lado, a obtenção de conhecimento tácito de qualidade é uma das fontes para a vantagem competitiva sustentada, uma vez que leva tempo para ser acumulado e é difícil de ser replicado. Por outro, a empresa precisa transformar o conhecimento tácito em explícito para que possa utilizá-lo com eficiência em seus processos produtivos e colher lucros (NONAKA e TOYAMA, 2002, p. 998).

A capacidade de se estabelecer uma dialética entre a empresa e seu contexto é a raiz da criação de conhecimento, buscando não apenas uma posição equilibrada, mas também além do ponto de equilíbrio capaz de sintetizar a interdependência de situações opostas. A contradição é vista como uma necessidade e não como um obstáculo (NONAKA e TOYAMA, 2002, p. 999).

Essas capacidades de síntese e criação de conhecimento estão profundamente imersas na visão do conhecimento da empresa, nas rotinas criativas, no espaço de troca de informações (ou “BA”), nos seus sistemas de incentivo e na distribuição de liderança. O conceito de “BA” tem raízes culturais no Japão e seu significado, segundo Nonaka e Konno (1998, p. 40-41) para a criação de conhecimento, é “espaço compartilhado para relacionamentos emergentes”. O “BA” pode ser físico (um escritório, um protótipo), virtual (*e-mail*, teleconferência, *website*), mental (ideias e ideais compartilhados), ou qualquer combinação entre as múltiplas expressões de “BA”.

Em essência, o conhecimento está imerso no “BA” e ele emerge por meio das interações, experiências e reflexões das pessoas e objetos presentes no “BA”. Segundo Nonaka e Konno (1998, p. 46), há diferentes tipos de “BA” que se relacionam com as quatro etapas do processo de criação de conhecimento, expressas na Figura 2.7: (1) o “BA” de originação (etapa de socialização); (2) o “BA” de interação (etapa de externalização); (3) o *cyber* “BA” (etapa de combinação) e (4) o “BA” de exercitação (etapa de internalização).

Em essência, o “BA” estabelece a fronteira, o tamanho do espaço do processo de criação de conhecimento da empresa, e essa fronteira pode ser modificada explicitamente pela empresa para atingir melhores resultados de criação de conhecimento. Em outras palavras, por meio da modificação do “BA”, as empresas podem gerir não apenas o conhecimento existente, mas também o processo de criação de conhecimento (NONAKA e KONNO, 1998, p. 53). A modificação explícita do “BA” é a habilidade central relacionada com a capacidade de encontrar soluções para as contradições entre os objetivos de uma economia de escala e os de uma economia de velocidade (NONAKA e TOYAMA, 2002, p. 1006). A modificação do “BA” pode ser entendida como um reposicionamento ou expansão da fronteira de conhecimento da empresa.

A empresa deve manter um comportamento dialético para poder-se conectar efetivamente a outras redes, ou “BAs”, de conhecimento externo a ela, como se ilustra na Figura 2.8.

Figura 2.8 – A empresa como uma configuração orgânica de diferentes “BAs”

Fonte: Traduzido de Nonaka e Toyama (2002, p. 1006)

A Figura 2.8 ilustra como redes de relacionamento internas e externas são expressões do “BA” da empresa, a ação deliberada de aumentar a intensidade e escopo desses relacionamentos modifica o “BA” em suas quatro dimensões (originação, interação, cyber e exercitação) potencializando a criação de novos conhecimentos. A proposição de Nonaka e Toyama (2002, 1006) consiste em chamar mais atenção gerencial para as etapas do processo de criação de conhecimento e não apenas atenção nos resultados. A atenção às etapas do

processo de criação de conhecimento é o fator que define se uma empresa entra no ciclo virtuoso de conhecimento que leva à renovação das competências centrais, ou se entra no ciclo vicioso que leva ao enrijecimento das competências da empresa e, conseqüentemente, à perda de vantagem competitiva (LEONARD-BARTON, 1995, p. 26).

Os elementos práticos do processo de criação de conhecimento, segundo Leonard--Barton (1995, p. 9), são: importação de conhecimento externo à empresa, experimentação (duas atividades que envolvem ampliação do “BA” e participação de pessoas externas), resolução de problemas, e implementação e integração (duas atividades que envolvem criação de sentido em times interfuncionais).

Diversos autores defendem que a habilidade de aprender continuamente com o mercado é uma competência crítica. Day (1994b, p. 9) destaca que aprender com o mercado é muito mais do que trazer informações para dentro. Envolve fazer as perguntas certas, no tempo certo, interpretar as respostas criando modelos mentais compartilhados e, a partir desse conhecimento, tomar decisões que resultarão em respostas inteligentes da empresa.

O conhecimento mais valioso a ser obtido do mercado tende a ser essencialmente tácito, não está presente em sistemas e meios codificados, mas nos valores e premissas cognitivas que fazem selecionar ou rejeitar certas informações e como são interpretadas. Para que a aprendizagem agregue valor, não pode ser espasmódica, mas rotineira e influenciadora das decisões a empresa (DAY, 1994b, p. 10).

A capacidade de absorver e articular conhecimento tácito é analisada em termos processuais por Leonard-Barton e Sensiper (1998), que descrevem as habilidades cognitivas de pensamento divergente e convergente conforme se ilustra na Figura 2.9.

Figura 2.9 – O funil de inovação e ciclos incrementais

Fonte: Traduzido de Leonard-Barton e Sensiper (1998, p. 117)

Leonard-Barton e Sensiper (1998, p. 116) entendem que o processo de inovação se caracteriza por um ritmo de busca, exploração e síntese que se repete dentro de um fluxo aparentemente linear desde a geração da ideia, passando pelo desenvolvimento até o lançamento comercial. A cada etapa, o pensamento divergente auxilia na criação de alternativas para problemas específicos, o pensamento convergente, por sua vez, busca selecionar uma alternativa (decisão) que guiará as ações subsequentes.

Tendo em vista a natureza do conhecimento tácito, a riqueza dos ciclos de divergência e convergência é afetada pelo perfil pessoal dos integrantes e sua diversidade. O papel da liderança é crítico na administração dos conflitos naturais desse debate (também chamado de atrito criativo), especialmente na atividade de convergência do pensamento (LEONARD-BARTON e SENSIPER, 1998, p. 119).

Em resumo, a habilidade da empresa em articular e gerir o conhecimento tácito está diretamente ligada à habilidade de comunicação interpessoal sobre temas abstratos, algo que frequentemente exige o uso de metáforas e símbolos (JACOBS e HERACLEOUS, 2006) e a dialética sintética no uso de narrativas para troca de conhecimento (SWAP *et al.*, 2001). Devido à natureza pessoal do conhecimento tácito, há muitas barreiras que dificultam a

articulação desse conhecimento que vão além das habilidades de comunicação e estão imersas na cultura organizacional.

A empresa deve possuir um sistema de incentivos ao compartilhamento de conhecimento, reservar tempo das pessoas para essa atividade, oferecer espaços físicos adequados, ferramentas de armazenamento (tecnológicas ou não), confiança e relacionamento amigável entre os indivíduos - são alguns aspectos que podem facilitar ou dificultar a articulação de conhecimento tácito (LEONARD-BARTON e SENSIPER, 1998, p. 123-124).

Importantes pesquisas foram desenvolvidas com foco central nos antecedentes e barreiras ligados à criação do conhecimento. Sinkula, Baker e Noordewier (1997) analisam as relações entre os antecedentes, a aprendizagem e comportamento organizacional, estudando 125 empresas estadunidenses de manufatura e serviços. Seus resultados mostraram que os antecedentes culturais (comprometimento para a aprendizagem, abertura de pensamento e visão compartilhada) influenciam a qualidade e acurácia dos comportamentos de processamento da informação, que, por sua vez, afetam a disposição da empresa em gerar mudanças em sua estratégia de marketing (SINKULA, BAKER e NOORDEWIER, 1997, p. 314).

Os resultados permitiram ainda a proposição de uma métrica de “orientação para a aprendizagem” da empresa definida pela intensidade dos três antecedentes culturais (comprometimento para a aprendizagem, abertura de pensamento e visão compartilhada). A lógica do modelo de Sinkula, Baker e Noordewier (1997, p. 314) propõe que quanto maior a orientação para aprendizagem, maior será o dinamismo dos programas e estratégias de marketing da empresa.

De maneira mais normativa, VonKrogh, Ichijo e Nonaka (2000) analisam e descrevem cinco fatores que possibilitam e fomentam a criação de conhecimento na empresa (ou *enablers* como originalmente proposto pelos autores). A obra desses autores (2000) pode ser entendida como a análise prática de como a teoria de criação do conhecimento criada por Nonaka e Takeushi (1995) pode de fato ser implementada na empresa e que aspectos são mais importantes nesse desafio.

Os cinco fatores que fomentam a criação de conhecimento são: (1) construir uma visão do conhecimento, (2) gerir as conversações, (3) mobilizar ativistas do conhecimento, (4) criar o contexto apropriado e (5) globalizar o conhecimento local. Segundo VonKrogh, Ichijo e Nonaka (2000, p. 129), os fatores 2, 3 e 4 são os mais relevantes e influenciadores das atividades de inovação.

O fator “gerir as conversações” relaciona-se diretamente com o conceito de empresa como uma entidade dialética (NONAKA e TOYAMA, 2002) o que envolve também os processos de criação de sentido e uso da informação, conceitos construídos e estudados por diversos autores citados na seção 2.2 (WEICK, SUTCLIFFE e OBSFELD, 2005; DAY, 1994a; DOUGHERTY, 1992b, entre outros). O fator “mobilizar ativistas do conhecimento” sugere que a criação do conhecimento seja guiada por uma liderança energizante e que sustente o comprometimento com o conhecimento. Segundo os autores, muitas empresas criam estruturas dedicadas à gestão do conhecimento tendo um executivo responsável por controlar e gerir os resultados dessa função organizacional. O ativismo é um comportamento que pode estar em qualquer pessoa ou departamento e manifesta-se, entre outras formas, pela iniciação e foco da criação do conhecimento, busca pelo envolvimento de pessoas e microcomunidades de conhecimento e atuação sobre as ferramentas que facilitam a criação do conhecimento (VONKROGH, ICHIJO e NONAKA, 2000, p. 148).

O comportamento de liderança relaciona-se com a metadecisão de escolher os participantes envolvidos na solução dos problemas frequentemente encontrados em projetos de inovação. Segundo Ashmos, Duchon e McDaniels (2008), o comportamento de liderança do tipo ativista permite certa dose de autorregulamentação e, com isso, influencia o nível de intensidade de participação dos indivíduos, fato que, segundo Sarin e McDermott (2003), influenciará a aprendizagem e o uso do conhecimento gerado. A liderança ativista, conforme conceituado por VonKrogh, Ichijo e Nonaka (2000, p. 129) encontra alinhamento com a gestão do espaço de criação de conhecimento, o “BA” (NONAKA e KONNO, 1998).

Por último, o fator “criar o contexto apropriado”, envolve criar estruturas, procedimentos e normas que estimulem o relacionamento pessoal e colaboração efetiva, com o objetivo de estimular a confiança entre os indivíduos. O contexto apropriado também envolve elementos físicos de proximidade física e virtual entre as pessoas e a sobreposição ou segregação de times de trabalho na estrutura organizacional da empresa (organograma). Em outras palavras,

significa definir e ajustar os elementos físicos e organizacionais presentes em cada “BA” (VONKROGH, ICHIJO e NONAKA, 2000, p. 178).

Além dos cinco fatores organizacionais que fomentam a criação de conhecimento, VonKrogh, Ichijo e Nonaka (2000, p. 45) destacam a importância dos aspectos comportamentais do indivíduo e seu papel na criação do conhecimento, ao qual chamaram *care* (ou simplesmente cuidado e interesse, em tradução livre). Em essência, *care* é a premissa individual que define como as pessoas se relacionam, é o comportamento que separa posturas do tipo “junte--se a nós” ou “isso não é da minha conta”.

Esses comportamentos estão intimamente ligados à competição interna e são particularmente relevantes para as atividades de articulação de conhecimento tácito. O nível de cuidado com e interesse pelos parceiros de trabalho expressa-se em pelo menos cinco formas: confiança mútua, empatia ativa (colocar-se no lugar do outro), acessibilidade à ajuda (quão dispostas as pessoas estão a agir quando solicitadas), parcimônia nos julgamentos (dar o benefício da dúvida e aceitar a experimentação) e, por fim, coragem. Em resumo, um ambiente em que na cultura organizacional predomina um alto nível de cuidado e interesse (*care* nas cinco formas), a criação de conhecimento é facilitada e estimulada (VONKROGH, ICHIJO e NONAKA, 2000, p. 57).

A pesquisa de Lanzara e Patriotta (2006) aparentemente é um exemplo de como a atenção gerencial sobre o processo de criação de conhecimento e o perfil de liderança podem influenciar os resultados de um grande projeto industrial. Os autores analisaram o caso singular da fábrica da FIAT na cidade de Melfi, um projeto idealizado como um experimento industrial que alcançou resultados tão expressivos a ponto de ser aclamada por muitos anos pela mídia e concorrentes como um exemplo de produtividade e eficiência corporativa.

Por meio de um acordo com o sindicato local, esse projeto contou com a participação de mais de 1.000 funcionários intensamente treinados que tiveram a missão e a liberdade de conceber e construir a fábrica, um esforço coletivo de “construir o seu próprio mundo” (LANZARA e PATRIOTTA, 2006, p. 636). Houve uma metadecisão no projeto de instituí-lo de forma participativa e centrada na geração de conhecimento delegando a autoridade de definição do projeto a um grande time de profissionais. Como o resultado do projeto significava o futuro profissional dos envolvidos, os indivíduos puderam construir visões compartilhadas e

confiança mútua num nível elevado, algo que foi alcançado também por meio do intenso treinamento em que valores e princípios culturais da FIAT foram disseminados, além dos conhecimentos técnicos avançados (LANZARA e PATRIOTTA, 2006, p. 639-642).

Paralelamente à linha de pesquisa de criação de conhecimento, há um corpo de pesquisas que focaram explorar a riqueza de diversas fontes de informação, ou seja, o “BA” de origem. Essas pesquisas são particularmente interessantes para mostrar em que direção o “BA” pode ser ampliado, descrevendo a capacidade que cada fonte tem ao fornecer dados relevantes que gerem aprendizagem, e que desafios gerenciais se apresentam.

Uma fonte potencial de conhecimento são os próprios funcionários que fazem a interface diária com os clientes, ou *front-office*. Zeithalm e Bitner (2003, p. 132) descrevem que uma forma eficiente de aumentar o conhecimento sobre as expectativas e percepções dos clientes é executar o que chamaram de “comunicação ascendente”. Essa prática consiste em intensificar o relacionamento dos gestores da empresa com os clientes e com os funcionários que se relacionam diariamente com esses clientes. Dessa forma a “comunicação ascendente” fornece uma visão mais atual e vívida dos clientes permitindo interpretações mais ricas, gerando aprendizagem. Um exemplo de comunicação ascendente é dado por Davenport e Klahr (1998) ao analisarem como as empresas podem obter conhecimento com as operações de atendimento a clientes em massa (os também chamados *Contact Centers*).

Muitas empresas, preocupadas apenas com os custos crescentes da operação de atendimento a clientes, não percebem o potencial de geração de conhecimento que existe na interpretação das manifestações dos clientes. Há empresas, no entanto, que entendem que os gerentes de operações de atendimento a clientes de fato fazem parte da gestão do conhecimento da empresa. O conhecimento gerado em operações de atendimento é multifacetado, amplo e ao mesmo tempo aprofundado, manifesta-se por meio de duas competências centrais: a capacidade de diagnosticar um problema reportado pelo cliente e a capacidade de recomendar uma solução.

Nessas operações, a gestão do conhecimento deve encontrar um ponto de equilíbrio para a seguinte contradição: se o uso de ferramentas tecnológicas for baixo, a disseminação do conhecimento é baixa e a operação tende a ser ineficiente em custos, se o uso de ferramentas tecnológicas, porém, for acentuado, os funcionários tendem a não compartilhar conhecimento

pelo temor de verem sua função tornar-se obsoleta (DAVENPORT e KLAHR, 1998, p. 199-200). Embora Davenport e Klahr (1998) não mencionem o uso do conhecimento gerado com base em operações de atendimento a cliente para atividades de inovação, é senso comum reconhecer que informações precisas sobre preferências, reclamações e sugestões sejam conhecimento relevante para inovações incrementais em produtos atuais ou até mesmo gerar ideias e reflexões para produtos totalmente novos.

Morgan, Anderson e Mittal (2005) analisam o nível de disseminação e utilização de uma importante fonte de conhecimento: as pesquisas de satisfação de clientes. Embora a compra de pesquisas de satisfação de empresas especializadas seja um dos principais itens do orçamento de marketing de muitas empresas, obter esse conhecimento é apenas um passo entre várias outras ações necessárias para definir um plano de ação da empresa para aumentar a satisfação de seus clientes. Uma amostra de 37 empresas estadunidenses de distintos portes e setores industriais revelou que: 80% das empresas não usam nenhuma informação adicional de satisfação de clientes para auxiliar a análise. A disseminação é vista pelos usuários como tardia, as informações de satisfação de clientes são utilizadas geralmente para apoiar decisões operacionais de atendimento a clientes, há presença limitada de sistemas de recompensa e avaliação de gestores.

Um sistema eficiente de geração e uso de conhecimento com base em pesquisas de satisfação de clientes envolve quatro subprocessos influenciados pela cultura em termos de orientação para mercado e tecnologia: busca de dados (amostragem), análise de dados, disseminação de informações e uso de informações (MORGAN, ANDERSON e MITTAL, 2005, p. 138). O subprocesso de análise envolve unir todos os pedaços de informação (formais e informais) da empresa que podem complementar os dados da pesquisa de satisfação e gerar novos *insights*, por exemplo, a análise das manifestações recebidas na operação de atendimento a clientes (MORGAN, ANDERSON e MITTAL, 2005, p. 137).

Os resultados empíricos mostraram que a maior parte dos recursos é aplicada na busca de dados, em detrimento das atividades de disseminação, análise e utilização (MORGAN, ANDERSON e MITTAL, 2005, p. 140-148). Os autores concluem que sistemas de aprendizado com base em pesquisas de satisfação podem representar uma armadilha, pois são desenhados como sistemas de controle e podem limitar a aprendizagem, ou seja, gera-se mais aprendizagem adaptativa e menos aprendizagem “de uma geração” (MORGAN, ANDERSON e MITTAL, 2005, p. 147).

Essas conclusões apontam um desperdício de recursos e uma perda de oportunidade na aprendizagem com base em pesquisas de satisfação de clientes, pois há estudos que comprovam que pesquisas de satisfação, quando bem definidas, podem ser um previsor eficiente do desempenho do negócio (MORGAN e REGO, 2006). Aparentemente o desperdício de oportunidade em gerar conhecimento, com base em pesquisas de satisfação de clientes, relaciona-se diretamente com a tendência humana de subestimar não só a existência de falhas como também perspectivas futuras, fenômeno que Levinthal e March (1993) chamaram “miopia de aprendizagem”. A pesquisa de Patriotta (2003) fornece um contra-exemplo da “miopia de aprendizagem” ao analisar como a aprendizagem pode ser gerada com base em conversas e rotinas operacionais.

Analizando o ambiente operacional de uma fábrica da FIAT na Itália e como seus funcionários eram capazes de solucionar problemas de forma coletiva, Patriotta (2003) identificou um modo distintivo de construção de conhecimento o qual denominou “histórias de detetive”. A resolução de problemas naquele contexto social era caracterizada por ingredientes dramáticos típicos de uma história policial em que eram visíveis as etapas de diagnóstico, busca de pistas, teste de hipóteses e outras atividades que ofereciam um guia comportamental e de interpretação aos indivíduos (PATRIOTTA, 2003, p. 363).

Esse modelo mental comum de histórias de detetive facilita o processo de criação de sentido, oferecendo uma estrutura narrativa comum de começo-meio-fim e estimula os indivíduos a saírem de sua estrutura mental rotineira e a se engajarem num esforço de reflexão focado no problema. Porém Patriotta (2003, p. 366) destaca que a adoção de um modelo mental comum e a criação de sentido foram facilitadas pela cultura organizacional que reforçava intensamente o trabalho em equipe como um princípio ético. Patriotta (2003, p. 369) conclui que a criação de conhecimento com a participação de funcionário de produção (ou qualquer outra rotina operacional) pode gerar conhecimentos valiosos, uma vez que articula conhecimento tácito predominantemente, e o processo de geração de conhecimento pode ser acelerado e facilitado por estruturas narrativas compartilhadas que facilitam a cognição e comunicação entre os indivíduos.

De forma abrangente, Pitta e Franzak (1996) defendem que, para a finalidade de inovação, a aprendizagem organizacional deve contar com os clientes como a principal fonte de

informações. A organização deve interagir e ouvir os clientes atentamente desde a geração de ideia até a comercialização. Pitta e Franzak (1996, p. 67) consideram que na era da orientação para mercado as organizações devem buscar a aprendizagem “de uma geração” e não apenas aprendizagem “adaptativa”.

O caminho para essa busca consiste em inverter a lógica tradicional de manter foco primeiro no produto e depois no cliente. Os autores descrevem diversos métodos e técnicas para realizar essa inversão e colocar o cliente como um elemento participante nos processos de inovação. Ressaltam, também, a preocupação que a organização deve ter em selecionar e motivar os clientes para essa participação, além de incentivar também os funcionários para essa interação mais próxima (PITTA e FRANZAK, 1996, p. 79).

Com o objetivo de desenvolver uma teoria sobre a participação dos clientes no desenvolvimento de novos produtos, Nambisan (2002, p. 398) entende que, para gerar conhecimento com o envolvimento dos clientes, a organização deve definir cuidadosamente: a maneira como vai relacionar-se com os clientes (proximidade e frequência), como o conhecimento será gerado (quem participa das interpretações e disseminação) e como motivar os clientes para a participação (benefícios tangíveis, psicológicos e sociais percebidos pelos clientes).

A definição explícita dessas dimensões do relacionamento com o cliente pode ser entendida do ponto de vista de gestão da criação do conhecimento (NONAKA e KONNO, 1998), como uma descrição dos elementos que organizam e definem um “BA” de conhecimento cujo elemento central é o cliente (NAMBISAN, 2002, p. 409). Porém organizar explicitamente esse “BA” não é suficiente para garantir a criação de conhecimento, é necessário também definir um sistema de incentivos aos funcionários para aceitarem e se dedicarem a envolver os clientes nos projetos de novos produtos, criando uma cultura propícia, o que em outras palavras pode ser entendido como a definição de contratos psicológicos entre funcionários e clientes (NAMBISAN, 2002, p. 410).

Segundo Lunkdkvist e Yakhlef (2004, p. 249), o entendimento da organização sobre a natureza da interação com os clientes influencia diretamente o contrato psicológico e as motivações da empresa e dos clientes em se relacionar. Segundo os autores, o enfoque transacional parte do entendimento de que o conhecimento está presente na mente dos clientes

e a interação é o meio de extrair o conhecimento para dentro da empresa. No enfoque relacional, por sua vez, entende-se que o conhecimento não está disponível num primeiro momento, mas ele toma forma durante a conversação e ocorre a cocriação do conhecimento (LUNKDKVIST e YAKHLEF, 2004, p. 249).

Em outras palavras, para haver transferência de conhecimento tácito, que por natureza é de difícil articulação, também chamada de *sticky-info* por VonHippel (1994), é necessário o uso de meios de interação mais ricos socialmente. Lunkdkvist e Yakhlef (2004, p. 255) concluem que, na cocriação de conhecimento com os clientes para a finalidade de inovação, métodos mais informais de interação (a que chamaram *conversational approach*) são mais úteis do que os métodos cientificamente estruturados, proposição que encontra concordância com Leonard-Barton (1995), Leonard-Barton e Sensiper (1998) e Swap *et al.* (2001).

As pesquisas anteriores descrevem como a criação de conhecimento ocorre, como pode ser gerida e os desafios específicos em buscar de se criar conhecimento com os clientes. Outro grupo de pesquisas tem foco no estudo dos benefícios alcançados pela aprendizagem especificamente para a atividade de inovação. Cohen e Levinthal (1990) desenvolveram o conceito de “capacidade de absorção” (traduzido de *absorptive capacity*), como uma competência crítica para a inovação organizacional, baseada na habilidade de reconhecer, assimilar e aplicar conhecimento em seus produtos, provenientes de informações externas.

Cohen e Levinthal (1990, p. 129) ressaltam que “capacidade de absorção” é influenciada pelo conhecimento acumulado nos indivíduos e na organização, ou seja, para absorver conhecimento externo novo é necessário o uso de conhecimento prévio (COHEN e LEVINTHAL, 1990, p. 129). O conceito de “capacidade de absorção”, conforme analisado por Levinthal e March (1993, p. 104), representa a existência de uma espiral positiva de aprendizagem, pois o aumento do conhecimento da empresa potencializa a sua capacidade de absorver mais conhecimento externo. Porém a presença de fatores de “miopia de aprendizagem” (tendência a subestimar falhas e tendências futuras ou distantes) pode levar a organização a uma espiral negativa de aprendizagem pelo risco de manter foco no acúmulo de conhecimento de menor valor para o negócio (LEVINTHAL e MARCH, 1993, p. 104).

Algumas pesquisas buscaram construir evidências empíricas sobre o valor da aprendizagem na inovação em produtos. Slater e Narver (2000b) comprovaram uma relação positiva entre a geração de conhecimento com base no mercado (preferências e necessidades latentes dos

clientes) com o desenvolvimento de produtos com maior valor percebido pelos clientes. Mais especificamente, encontraram que a geração de conhecimento de mercado contribui para maior qualidade do novo produto, maior sucesso em vendas e maior satisfação dos clientes (SLATER e NARVER, 2000b, p. 122-123).

A pesquisa de Jensen *et al.* (2007) é particularmente interessante por analisarem o papel da criação de conhecimento como diferenciador de dois modos contrastantes de gestão da inovação: STI (*Science, Technology and Innovation*) e DUI (*Doing, Using and Interacting*). Os modos de inovação distinguem-se em termos de quatro tipos de conhecimento que podem gerar: “saber o que é?” (*know-what*), “saber por quê?” (*know-why*), “saber como?” (*know-how*) e “saber quem?” (*know-who*).

O modo STI caracteriza-se pelo uso intensivo de conhecimento explícito e uso limitado de conhecimento tácito. O conhecimento emerge com base em experimentação laboratorial e uso de conhecimento global, priorizando respostas a perguntas do tipo “saber por quê?” e “saber como?”. O modo STI é direcionado e gerenciável, muitas vezes uma definição bem estabelecida do conhecimento que se busca, e há uso intensivo de ferramentas de armazenagem e recuperação de conhecimento codificado (JENSEN *et al.*, 2007, p. 683).

Por sua vez, o modo DUI caracteriza-se pelo uso intensivo de conhecimento tácito e uso limitado do conhecimento explícito. O conhecimento emerge das experiências pessoais dos funcionários ao confrontar novos problemas (aprender fazendo) tanto no campo individual quanto em grupo (conhecimento local), priorizando resposta a perguntas do tipo “saber como?” e “saber quem?”. Apesar de o conhecimento gerado pelo modo DUI ser essencialmente não intencional, esse modo pode ser intencionalmente fomentado por meio de estruturas que valorizem o “aprender fazendo” e o compartilhamento dessa aprendizagem. Alguns exemplos são: rotação de funções, resolução de problemas e times dedicados (JENSEN *et al.*, 2007, p. 684).

Uma amostra de 692 empresas dinamarquesas foi estudada para identificar relações entre o desempenho inovador e as características típicas (indicadores) dos modos STI e DUI. A análise de *clusters* de empresas mostrou que as empresas com melhor desempenho em inovação são aquelas que empregam uma combinação de ambos os modos de inovação STI e DUI (JENSEN *et al.*, 2007, p. 690). O fato de algumas empresas conseguirem manter a

coexistência dos modos de inovação STI e DUI não significa que funcionem em harmonia, pelo contrário, elas são confrontadas com desafios significativos em gerir os conflitos que naturalmente ocorrem entre os dois modos.

Os resultados mostram que as empresas operantes exclusivamente no modo STI perdem oportunidades significativas de aprendizagem que poderiam ser geradas pela adoção em paralelo do modo DUI (JENSEN *et al.*, 2007, p. 690). Esta última conclusão encontra eco em diversas pesquisas que chamam a atenção ao valor do conhecimento gerado com a articulação do conhecimento tácito (LEONARD-BARTON, 1995; LEONARD-BARTON E SENSIPER, 1998; NONAKA E TOYAMA, 2002; VONKROUGH, ICHIJO E NONAKA, 2000, entre outros).

Síntese da seção 2.3

Esta seção traz conceitos que complementam e reforçam os conceitos da anterior. Enquanto na seção 2.2, ressaltou-se a importância da criação de sentido, esta seção a complementa ao descrever como ocorre a criação de conhecimento partindo do indivíduo até se tornar conhecimento organizacional.

O conceito de BA é particularmente interessante por levantar a consciência sobre o perímetro de informações em que a empresa se insere e do qual se extraem informações para gerar conhecimento. O conceito de BA gera a reflexão da organização em entender o perímetro que delimita o seu BA e como ele pode ser expandido de forma consciente e estratégica, seja por meio do BA virtual, físico, seja de relacionamento, seja de experimentação. As pesquisas dão ricos exemplos de como é possível gerar conhecimentos com base em clientes, funcionários, pela detecção de falhas organizacionais e pela experimentação direta de ideias.

Em essência, nesta seção mostra-se que, para criar conhecimento organizacional, é necessário gerir as conversações da organização e fomentar atitudes de compartilhamento (as cinco dimensões do que se chama *care*). Esse enfoque encontra alinhamento e complementaridade com a criação de sentido e estruturação de processos horizontais apresentados na seção 2.2..

A forma como a empresa se orienta para a aprendizagem pode influenciar diretamente a forma como busca a inovação, expressa pelos modos DUI (*Doing-Using-Interacting*) e STI (*Science-Technology-Innovation*).

A criação de conhecimento é um tema diretamente conectado com a pergunta de pesquisa desta tese, auxiliando a entender a contribuição da participação dos clientes no processo NSD. Essas teorias motivaram o desenvolvimento de questões para o protocolo de pesquisa pontualmente nas questões 1 a 4, 7 a 12. Para o bloco 2 de questões sobre os pares de projetos em cada empresa foram propostas as questões 19 a 27, e 30.

2.4 A Gestão da Inovação – avanços de pesquisas em manufatura e serviços

Esta seção tem o objetivo de apresentar e descrever a área de conhecimento da administração sobre como a inovação pode ser gerida nas organizações, seus avanços históricos e como a linha de pesquisa sobre a inovação em serviços encontrou diferenciação e formou um corpo de conhecimento específico e independente. As pesquisas são apresentadas para se construir uma sequência histórica das contribuições e progressivamente mais focadas no problema de pesquisa desta tese.

A seção está organizada da seguinte forma: na seção 2.4.1 há a revisão de pesquisas seminais da área que influenciaram o desenvolvimento de pesquisas subsequentes. Na seção 2.4.2 apresentam-se os conceitos principais que diferenciam dos serviços os produtos que são bens físicos, e suas implicações para o estudo das inovações.

Na seção 2.4.3 descrevem-se as pesquisas de revisão de literatura mais recentes da área de gestão da inovação em serviços e as distintas proposições para se definir um processo NSD (*new service development*) como elemento-chave para a inovação em serviços. Por fim, na seção 2.4.4 abordam-se as pesquisas sobre a participação dos clientes nas atividades de inovação, destacando-se a participação dos clientes no processo NSD.

2.4.1 Pesquisas clássicas sobre inovação

O crescente dinamismo da economia e sociedade expresso por Nordström e Ridderstrale (2001) mostra que a competição global não mais se dá com base em ativos físicos e posições

geográficas. A nova competição ocorre pela disputa dos melhores cérebros, capazes de gerar as ideias mais criativas, sintonizadas com as tendências da sociedade e capazes também de transformar ideias em produtos e serviços. Já faz muito tempo que governos, entidades e pesquisadores dedicam esforços para o entendimento do fenômeno de inovação e seu impacto na sociedade e na economia. Para poder estudar a inovação, é necessário definir o que é o fenômeno da inovação e, entre as muitas definições existentes, a escolhida para este estudo é:

“A inovação começa com uma ideia, passa pelo desenvolvimento de um novo produto, processo ou serviço e chega até o mercado, como um bem que satisfaz necessidades físicas, econômicas e sociais.” (MARQUIS, 1969).

Entender o conjunto de processos e inúmeros fatores internos e externos à inovação na empresa é o objetivo da área de pesquisa em gestão da inovação. O Manual de Oslo publicado pela OCDE (Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento) dá um entendimento mais amplo do interesse em pesquisar a gestão da inovação:

“A expressão ‘economia baseada no conhecimento’ foi cunhada para descrever as tendências, verificadas nas economias mais avançadas, e a maior dependência de conhecimento, informações e altos níveis de competência e a uma crescente necessidade de pronto acesso a tudo isto. ... Dentro de uma economia baseada no conhecimento, a inovação parece desempenhar um papel central. Até recentemente, no entanto, os processos de inovação não eram suficientemente compreendidos. Um melhor entendimento surgiu em decorrência de vários estudos feitos nos últimos anos. No nível macro, há um substancial conjunto de evidências de que a inovação é o fator dominante no crescimento econômico nacional e nos padrões do comércio internacional. No nível micro — dentro das empresas — a atividade de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) é vista como o fator de maior capacidade de absorção e utilização pela empresa de novos conhecimentos de todo o tipo, não apenas conhecimento tecnológico.” (Manual de Oslo, 2004, p. 31).

Conforme apresentado na seção 1.3, a inovação tem sido estudada por diversas óticas e linhas de pensamento das quais se destacam a de pesquisa econômica e a de pesquisa organizacional, sendo a organizacional o foco desta tese. Nas décadas de 1970 e 1980, importantes pesquisas foram desenvolvidas aprofundando o conhecimento sobre os aspectos organizacionais da inovação e que influenciaram um grande corpo de pesquisas subsequentes.

Segundo Brown e Eisenhardt (1995, p. 345), as pesquisas dessa época caracterizam-se pelo objetivo comum de medir a influência positiva e negativa de um grande número de fatores organizacionais, em projetos de novos produtos que obtiveram sucesso e fracasso. Os principais seriam: na Inglaterra, o projeto SAPPHO *Studies* (ROTHWELL ET AL, 1974); nos EUA, o MIT estudou a comunicação interna e externa em times de projeto (ALLEN, 1977); no Canadá foi desenvolvido o projeto NewProd (COOPER, 1979; COOPER e KLEINSCHMIDT, 1987), e nos EUA foi desenvolvido o projeto *Stanford Innovation Project* (ZIRGER e MAIDIQUE, 1990).

Embora essas pesquisas não tenham confluído para um conjunto comum de conclusões sobre quais sejam os fatores de sucesso e fracasso sobre projetos de novos produtos, a análise abrangente e contextualizada de distintas regiões do mundo motivou o desenvolvimento de pesquisas com foco mais estreito e conseqüentemente mais aprofundadas.

Com a emergência do desenvolvimento de novos produtos como o motor de uma nova tônica competitiva mundial, a partir das décadas de 1970 e 1980, e a clara liderança do Japão nessa nova economia, foram desenvolvidas pesquisas comparativas entre as práticas e modelos de inovação japonesas e ocidentais, particularmente na indústria automobilística (CLARK e FUJIMOTO, 1991; CUSUMANO e NOBEOKA, 1998). Outras obras derivaram de pesquisas em setores industriais diversificados que não só o automotivo (CLARK e WHEELRIGHT, 1993; e REINERTSEN, 1997).

Essas pesquisas, que com o tempo receberam o nome de NPD – *New Product Development* -, caracterizam-se por desenvolver modelos normativos de como gerir a inovação (projetos de desenvolvimento de novos produtos) elaborando cientificamente recomendações, modelos, ferramentas e melhores práticas, com o objetivo de estruturar a empresa para seus esforços de inovação. Duas contribuições são particularmente importantes para esta tese, a primeira é o modelo chamado de “funil de inovação” (CLARK e WHEELRIGHT, 1993, p. 291-362), ilustrado na Figura 1.2 que sintetiza os principais elementos estratégicos e táticos que compõem a gestão da inovação. A segunda contribuição é a classificação de quatro tipos de time de projeto (funcional, *lightweight*, *heavyweight* e autônomo), associando aspectos de autonomia e liderança do time com os tipos de inovação perseguidos (CLARK e WHEELRIGHT, 1993, p. 524-532).

Uma vez desenvolvidos e apresentados os primeiros modelos normativos de desenvolvimento de novos produtos, houve uma segunda geração de pesquisas mais específicas para aprimorar os modelos. Alguns exemplos são como gerir a inovação em organizações de grande porte que desenvolvem uma grande quantidade de projetos simultaneamente (CUSUMANO e NOBEOKA, 1998), e como estruturar um processo decisório alinhado com a estratégia da empresa que estabeleça critérios para alocação de recursos e para a escolha dos melhores projetos para receber esses recursos (COOPER, EDGETT e KLEINSCHMIDT, 2001).

São importantes também as pesquisas de revisão da literatura que classificam distintas linhas de pensamento, organizam os temas e apontam oportunidades de contribuição para o conhecimento, em que se destacam Brown e Eisenhardt (1995), Krishnan e Ulrich (2001) com foco na inovação na manufatura, e John e Storey (1998) com foco na indústria de serviços. Na revisão de Brown e Eisenhardt (1995), as autoras analisaram um conjunto de pesquisas empíricas de 1969 a 1995, classificando-as em três correntes de pensamento: “plano racional”, “rede de comunicações” e “resolução disciplinada de problemas”. Segundo as autoras, apesar de haver uma sobreposição de objetivos de pesquisa, cada corrente de pensamento mantém foco em aspectos específicos do desenvolvimento de produtos. A corrente “plano racional” não parte de uma teoria dominante para explicar a inovação, mas busca, de forma abrangente, identificar fatores determinantes do desempenho financeiro das inovações na empresa. A corrente “rede de comunicação” possui um foco bem mais estreito, buscando entender os efeitos da comunicação interna e externa, e o processamento de informações sobre os projetos de inovação. Por sua vez, a corrente “resolução disciplinada de problemas” também parte da teoria de processamento da informação e analisa como a organização se estrutura em termos de times, líderes, estratégias, ferramentas, e fornecedores mobilizam-se e como esses cooperam para vencer os problemas típicos de um projeto de novo produto. (BROWN e EISENHARDT, 1995, p. 345-347).

A revisão das contribuições dessas correntes de pensamento permitiu a construção de um modelo lógico de fatores organizacionais que afetam o sucesso de projetos de novos produtos, destacando-se as relações entre os fatores e sua robustez comprovada por pesquisas empíricas (BROWN e EISENHARDT, 1995, p. 346). Esse modelo, ilustrado na Figura 1.1 do Capítulo 1, é de particular relevância para esta pesquisa, pois destaca as relações de influência dos clientes como um dos fatores de sucesso nos projetos de novos produtos.

Segundo Brown e Eisenhardt (1995, p. 351), um dos resultados em que houve consenso nas pesquisas clássicas em NPD (SAPPHO, NewProd, e *Stanford Innovation Project*) foi na identificação do fator “vantagem de produto” (*product advantage*) como um dos principais fatores de sucesso para projetos de novos produtos. “Vantagem de produto” é o nome dado ao conjunto de atributos tangíveis e intangíveis (benefícios, qualidade, *status*, custo, entre outros) que são percebidos como valor para os clientes, pois esse conjunto de atributos soluciona eficientemente as necessidades dos clientes.

Com significados similares, a “vantagem de produto” recebeu outros nomes nas distintas correntes de pensamento em NPD. A corrente “plano racional” entende que para construir “efetividade de produto” é necessário um planejamento rigoroso e execução eficiente de um processo de desenvolvimento de novos produtos (BROWN e EISENHARDT, 1995, p. 353).

A corrente “rede de relacionamentos”, porém, entende que o desempenho do projeto de novo produto é fortemente afetado pela intensidade de comunicação externa do time de projeto, em que um dos principais atores é o cliente como fonte de informação para desenvolver conceitos de produto. Mais especificamente, essa comunicação externa ocorre pela presença de indivíduos no time de projeto que expandem as fronteiras de informação e conhecimento devido à sua intensa e rica rede de relacionamentos, que tem os clientes como um ator importante dessa rede (BROWN e EISENHARDT, 1995, p. 358).

A corrente “resolução disciplinada de problemas” considera que uma característica de um projeto de sucesso é a “integridade de produto”, ou seja, em que proporção o novo produto mantém coerência com a imagem da empresa e com as competências da empresa. A integridade de produto, por sua vez, é construída por meio de dois fatores: a “visão do produto” (entendimento do conceito de produto) disseminada ao time de projeto pela alta direção da empresa e a liderança de gerentes de projeto com alta autonomia (BROWN e EISENHARDT, 1995, p. 363).

Brown e Eisenhardt (1995, p. 346) sintetizam o significado dos distintos conceitos relacionados com a “vantagem de produto” (como chamado nas pesquisas clássicas) e definem “efetividade de conceito de produto” como um fator de sucesso de projetos de novos

produtos composto por dois elementos: o grau de adequação do produto às necessidades do mercado, e o grau de adequação do produto às competências da empresa.

De forma complementar, a revisão da literatura de Krishnan e Ulrich (2001, p. 3) abrange pesquisas publicadas entre 1988 e 1998 e traz uma contribuição importante para identificar e diferenciar quatro tipos de linhas de pesquisa em NPD: Marketing, Organizações, Projeto de Engenharia, e Gestão de Operações. Cada linha de pesquisa possui diferentes perspectivas sobre o que é o novo produto, que métricas são utilizadas e que fatores são críticos para o sucesso, aspectos descritos na Tabela 1.1 do Capítulo 1 desta pesquisa.

Adicionalmente, Krishnan e Ulrich (2001, p. 5-8) classificam as pesquisas históricas em NPD conforme sua relação com as principais decisões típicas de um projeto de novo produto e com as decisões necessárias para definir uma estrutura organizacional na empresa dedicada a planejar e executar projetos de novos produtos. Essas classificações foram valiosas para buscar pesquisas relacionadas com o problema de pesquisa desta tese, e delimitar a perspectiva teórica adotando as linhas de pesquisa de Marketing e Gestão de Operações (vide seção 1.2 do Capítulo 1). As revisões da literatura de Brown e Eisenhardt (1995) e de Krishnan e Ulrich (2001) apresentam dois pontos em comum: são fundamentadas exclusivamente em pesquisas na indústria de produtos manufaturados (serviços não foram considerados), e o objetivo de explorar o que acontece “dentro da caixa preta” do que ocorre dentro da empresa, ou seja, os aspectos organizacionais da inovação.

2.4.2 A área de pesquisa em inovação em serviços

Na subseção 2.4.1, foram apresentadas as origens da pesquisa em inovação que teve como base a indústria de produtos manufaturados, NPD. Nesta seção, o objetivo é apresentar como a pesquisa em inovação em serviços NSD surgiu e evoluiu para se tornar uma área formalmente delimitada de pesquisa. Essa perspectiva histórica em NSD é descrita com o suporte de diversos artigos de revisão da literatura sobre a inovação em serviços (JOHNE e STOREY, 1998; MENOR, TATIKONDA e SAMPSON, 2002; PILKINGTON e CHAI, 2008; DROEGE, HILDEBRAND e FORCADA, 2009).

Segundo Droege, Hildebrand e Forcada (2009, p. 133), muitos pesquisadores consideram que o marco histórico que dá início à linha de pesquisa em inovação em serviços é o modelo

reverso de ciclo de produto proposto por Barras (1986). No final da década de 1980 e por toda a década de 1990, houve um intenso debate sobre a natureza da inovação em serviços e até que ponto é possível planejar e gerir a inovação em serviços :

“novos serviços frequentemente surgem como resultado da intuição, imaginação e inspiração pessoal, disponibilidade de capacidade ou ação competitiva. Raramente são ideias de produto submetidas a atencioso e completo escrutínio.” (SCHEUING, 1989)

“Uma das razões para a ausência de projeto de serviços é o fato de não haver tradição de projeto de serviços. Ou, se existe um processo planejado, ele não está nas mãos das pessoas que possuem um entendimento completo das necessidades e desejos do mercado e dos clientes do serviço a ser projetado.” (GRONROOS, 1990)

“Novos serviços acontecem por intuição, instinto, e sorte.” (LANGEARD *et al.*, 1986)

Pavitt (1984, p. 356) adiciona que a inovação tecnológica em serviços tende a ser dominada pelos fornecedores, e a contribuição da empresa de serviços tende a ser pequena, comportamento que se manifesta ainda hoje segundo Miles (2008, p. 125). A tendência de aumento de participação dos serviços nas economias, e declarações como as citadas acabaram por motivar pesquisadores do mundo todo a se debruçar sobre o fenômeno da inovação em serviços. Nas décadas de 1980 e 1990, também surgiram periódicos científicos com foco específico na indústria de serviços. Na pesquisa de Svensson, Slatten e Tronvoll (2008, p. 137), os autores consultaram acadêmicos renomados da Europa, Austrália e América do Norte para identificarem os cinco periódicos mais influentes na pesquisa em serviços, também chamada de marketing de serviços: (1) IJSIM - *International Journal of Service Industry Management* (editado desde 1990, passou a se chamar a partir de 2009 *Journal of Service Management*); (2) JSM - *Journal of Service Marketing* (editado desde 1987); (3) JSR - *Journal of Service Research* (editado desde 1998); (4) MSQ – *Managing Service Quality* (editado desde 1991) e (5) SIJ – *Service Industries Journal* (editado desde 1981).

Todos os periódicos são indexados pelo Thompson Reuters ISI Citation Index, com exceção do MSQ. As primeiras pesquisas empíricas sobre a inovação em serviços NSD possuem características similares às das pesquisas clássicas sobre a inovação em produtos físicos NPD,

ou seja, estudo de amostras grandes de projetos de sucesso e fracasso e medição da força de um grande número de fatores organizacionais no desempenho.

Conforme descrito em Brown e Eisenhardt (1995, p. 353), assim como os projetos SAPPHO, *NewProd* e *Stanford Innovation Project*, são pesquisas que, apesar de fornecerem uma perspectiva ampla de fatores envolvidos, carecem de um modelo teórico e suporte às conclusões. Na Tabela 2.1 sintetizam-se algumas pesquisas que ilustram esse período da pesquisa em NSD.

Tabela 2.1 – Pesquisas empíricas em NSD – busca de fatores de sucesso e fracasso

Autor(es)	Ano	Método	Amostra (País)	Unid. de Análise
deBrentani	1989	Fase exploratória e Fase <i>Survey</i>	150 sucessos e 126 fracassos – diversas indústrias de serviços (Canadá)	O projeto
Martin e Horne	1993	Fase exploratória e Fase <i>Survey</i>	27 sucessos e 37 fracassos - diversas indústrias de serviços (EUA)	A empresa
Cooper <i>et al.</i>	1994	<i>Survey</i>	173 sucessos variando de moderado a espetacular - Serviços Financeiros (Canadá)	O projeto
Martin e Horne	1995	Fase exploratória e Fase <i>Survey</i>	176 projetos (50% sucesso e 50% fracasso) - diversas indústrias de serviços (EUA)	O projeto
deBrentani	1995	Fase exploratória e Fase <i>Survey</i>	150 sucessos e 126 fracassos – diversas indústrias de serviços (Canadá)	O projeto
Storey e Easingwood	1999	<i>Survey</i>	149 Serviços Financeiros (Reino Unido)	O projeto
Gruner e Homburg	2000	Fase exploratória e Fase <i>Survey</i>	310 Projetos – diversas indústrias de serviços (Alemanha)	O projeto
deBrentani	2001	<i>Survey</i>	150 sucessos e 126 fracassos – diversas indústrias de serviços (Canadá)	O projeto

Fonte: O Autor

Algumas características comuns são evidentes entre as pesquisas da Tabela 2.1, a comparação entre evidências de sucesso e fracasso, o uso de métodos quantitativos como método de pesquisa, e a concentração das amostras nos EUA e Canadá. Outra observação importante é

notar como as pesquisas mais recentes se sustentam nas anteriores para formar uma perspectiva mais ampla e estruturada em torno de conclusões comuns.

Entre as diversas contribuições das pesquisas acima, algumas são importantes para o tema desta tese. O fator financeiro (volume de vendas, participação de mercado e lucratividade) é o principal fator para a avaliação dos resultados de um novo serviço, determinando o sucesso ou fracasso (deBRENTANI, 1989; COOPER *et al.*, 1994). Aspectos não financeiros também são importantes para determinar o sucesso de um novo serviço, por exemplo, o aprimoramento do relacionamento com os clientes, aumento da fidelidade, aumento de vendas e lucratividade de outros produtos, atração de novos clientes, reposicionamento da empresa, melhoria de imagem, abertura de novos mercados, desenvolvimento de plataformas para novos produtos, entre outros (COOPER *et al.*, 1994).

Esse conjunto de fatores de sucesso não financeiros também recebe o nome de “benefícios da empresa” (STOREY e EASINGWOOD, 1999). Embora a formalização do processo NSD seja baixa em geral na indústria de serviços, as empresas que empregaram um processo NSD mais formalizado, com etapas e tarefas bem definidas, obtiveram melhores resultados em termos de sucesso do novo serviço (deBRENTANI, 1989; MARTIN e HORNE, 1995; deBRENTANI, 1995; deBRENTANI, 2001; COOPER *et al.*, 1994). Para que o novo serviço alcance sucesso, ele deve ser realmente único e inovador aos olhos do cliente, em outras palavras, o projeto deve construir “Vantagem de Produto”, para inibir imitações da concorrência e garantir melhores resultados comerciais, ao mesmo tempo que mantém bom alinhamento com as competências da empresa (deBRENTANI 1989; deBRENTANI, 1995; deBRENTANI, 2001; COOPER *et al.*, 1994).

A participação direta dos clientes no processo NSD contribui para o sucesso de um novo serviço (MARTIN e HORNE, 1995; GRUNER e HOMBURG, 2000), especialmente nas etapas de desenvolvimento de conceito e teste de produto (GRUNER e HOMBURG, 2000). O uso interno das informações coletadas dos clientes nas etapas iniciais do processo NSD contribui para o sucesso de novos serviços (MARTIN e HORNE, 1995). A participação dos funcionários de atendimento a cliente contribui para definir um conceito de produto adequado aos olhos dos clientes e assegura melhor implementação do novo serviço (deBRENTANI 1989, MARTIN e HORNE, 1995; deBRENTANI, 2001; COOPER *et al.*, 1994).

De maneira geral, as pesquisas clássicas sobre fatores de sucesso no desenvolvimento de novos serviços, marcadas pelo aspecto de amplitude de análise, são muito úteis para sustentar pesquisas aprofundadas sob um enfoque mais estreito. É importante observar que a participação do cliente no processo NSD é um dos fatores de sucesso encontrado por este conjunto de pesquisas da Tabela 2.1.

Uma contribuição teórica importante e altamente citada na literatura de pesquisa em NSD é a classificação de tipos de inovação em serviços proposta por Gallouj e Weinstein (1997). Enquanto o modelo de Barras (1986) apoiava-se mais fortemente na tecnologia com o elemento central da inovação em serviços, Gallouj e Weinstein (1997, p. 538) entendem que a inovação não se limita aos avanços nas ciências físicas, mas considera também os avanços nas ciências sociais.

Os autores fazem uma revisão das características únicas dos serviços que os diferenciam dos produtos físicos, dando destaque ao valor do relacionamento com os clientes em serviços, e a dificuldade de separar o produto do processo numa operação de serviços. Gallouj e Weinstein (1997, p. 542) consideram que serviços podem ser mais bem estudados como um conjunto de características formando dois vetores: Tecnologias e Competências, conforme se descreve na Figura 2.10.

Figura 2.10 – Representação de serviço como um sistema de características e competências

Fonte: Traduzido de Gallouj e Weinstein (1997, p. 544).

O vetor competências deve ser entendido num sentido amplo que abrange não apenas as competências atreladas à tecnologia em uso, mas também as específicas para a prestação do serviço como: mercadológicas, jurídicas, de distribuição e outras. A combinação desses dois vetores resulta num terceiro vetor, chamado Demandas que define as características e atributos finais do novo serviço.

O constructo de vetores Competências (C), Tecnologia (T) e Demanda de Mercado (D), proposto por Gallouj e Weinstein (1997), entende que cada novo serviço é uma combinação única de modificações ou adições de elementos aos vetores Competências e Tecnologias. As diferentes combinações possíveis entre os vetores permitiram a proposição de seis modos de inovação em serviços (GALLOUJ e WEINSTEIN (1997, p. 547) descritos a seguir:

- i. inovação radical – os vetores C, T e D são totalmente novos, ou seja, não se baseiam na modificação do sistema de vetores de um produto anterior. Mesmo o vetor de competências C possui novos componentes não presentes em produtos anteriores;
- ii. inovação de aprimoramento – o sistema de vetores não é modificado em sua estrutura, mas em sua qualidade, ou nível de desempenho. Um ou mais componentes (já existentes) nos vetores C ou T alcançam um nível de desempenho melhor que o anterior, e essa diferença é sensível a uma demanda de mercado (D) existente;
- iii. inovação incremental – o sistema de vetores é marginalmente modificado pela adição ou substituição de componentes dos vetores C e/ou T;
- iv. inovação *Ad Hoc* – é construída essencialmente por uma interação social com o cliente. Ao enfrentar uma necessidade “particular e específica”, a empresa dedica-se a modificar os componentes dos vetores C e T, não apenas com o objetivo de atender àquele cliente específico, mas também com o de modificar permanentemente a estrutura de vetores que define o serviço. Esse tipo de inovação está intimamente ligado a um processo de aprendizagem e acumulação de conhecimento;
- v. inovação recombinante – novos serviços são desenvolvidos com base num estoque de conhecimento e tecnologia construídos pela trajetória de produtos anteriores. A estrutura de vetores de uma inovação recombinante é composta por componentes dos vetores C e T existentes em outros produtos. Um novo produto pode ser formado com a soma dos componentes de dois outros serviços, ou um serviço existente pode, até mesmo, ter seus componentes dos vetores C e T “divididos” para gerar dois ou mais novos produtos. Uma analogia útil para entender essa inovação é o conceito de plataformas de produto, amplamente utilizado na indústria de bens manufaturados;

- vi. inovação pela formalização – ao contrário dos modos de inovação anteriores, este modo não adiciona nem modifica os componentes da estrutura de vetores que define o serviço. A inovação dá-se pela delimitação clara do que é o serviço, estabelecendo uma “ordem” e um formato definido que será compreendido pelas equipes internas e pelo cliente. Essa formalização é um passo anterior que habilita a empresa a praticar a inovação recombinate descrita.

Partindo desse modelo conceitual, Djellal e Gallouj (2005) pesquisaram a dinâmica das inovações em hospitais, um provedor de serviços considerado de alta complexidade, o que lhes permitiu estudar a inovação dos pontos de vista intra e interorganizacional. Entre suas conclusões, Djellal e Gallouj (2005, p. 833) consideram que inovações recombinações podem ser geradas pela composição de vetores tecnologia e competências provenientes de agentes externos.

Visando atualizar a teoria aos desafios atuais de inovação em redes de empresas de serviços e de distribuição de serviços, deVries (2006) complementou o modelo de vetores de Gallouj e Weinstein (1997), adicionando um vetor que represente a contribuição de outras empresas envolvidas na cadeia de valor, chamado de (P) (significando *providers*, conceito que envolve fornecedores, clientes, distribuidores e parceiros de negócio). Esse novo vetor enriquece o modelo ao explicitar a possibilidade de fornecedores, clientes e outros agentes externos contribuírem com elementos de tecnologia e competência à estrutura de um novo serviço (deVRIES, 2006, 1050).

Interessante notar como o modelo expandido de deVries (2006) aparentemente se relaciona com pensamentos estratégicos descritos na seção 2.1 relacionados com a inovação com base na cocriação com clientes (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2003 e 2004b) e a possibilidade de intensificar o relacionamento com clientes para gerar *customer bonding* (HAX e WILDE II, 2001).

Até aqui a descrição da história do conhecimento em NSD foi apresentada em duas fases, as pesquisas sobre fatores de sucesso e fracasso de novos serviços, e a evolução de modelos teóricos da inovação em serviços. Com as contribuições dessas duas etapas, muitas pesquisas foram desenvolvidas, aprofundando temas já explorados ou ainda aumentando a fronteira do conhecimento em NSD. As revisões da literatura de John e Storey (1998), Menor, Tatikonda

e Sampson (2002), e Droege, Hildebrand e Forcada (2009) fornecem uma visão sintética e organizada de como a área de pesquisa evoluiu.

Aparentemente, a revisão de John e Storey (1998) foi a primeira da área de NSD e, por esse mesmo motivo, seus objetivos principais foram o de fornecer não só uma perspectiva mais ampla possível dos temas de pesquisa que constituem a área do conhecimento em NSD, como também questionamentos para desenvolvimento futuro. Já nesta primeira revisão, na participação do cliente no processo NSD destaca-se a importância do ambiente corporativo mais favorável à inovação, a estrutura do processo NSD, e o grau de controle e formalização no processo (JOHNE e STOREY, 1998, p. 199).

Os autores identificaram também a relativa concentração das pesquisas com base no setor de serviços financeiros e apontaram a necessidade de se comprovar a aplicabilidade do conhecimento desenvolvido em outros setores de serviços (JOHNE e STOREY, 1998, p. 219). A revisão de Menor, Tatikonda e Sampson (2002) aparentemente foi muito influenciada pela crítica a que a área de NSD estava submetida na época e, por esse motivo, dedicou-se a ponderar quais temas em NSD ainda estão inexplorados (o que chamaram de desafios de pesquisa) e quais ainda precisam de mais evidências empíricas (o que chamaram de oportunidades de pesquisa).

Esses autores (2002, p. 136) identificaram que grande parte do conhecimento em NSD derivou de estudos de Marketing e, numa proporção bem menor, da área de gestão de operações, e sugerem que as pesquisas futuras tenham um caráter mais multidisciplinar e sejam mais ricas em fundamentação teórica. Segundo os autores, um dos temas mais explorados pelas pesquisas anteriores é a especificação de um processo adequado de desenvolvimento de novos serviços (o processo NSD), apesar disso, ainda há lacunas importantes de conhecimento a cobrir, como o grau de formalização do processo, nível de sobreposição entre etapas, uso de ferramentas e outros da execução do processo NSD (MENOR, TATIKONDA e SAMPSON, 2002, p. 140).

Outro grande tema que convoca mais pesquisas é o estudo dos antecedentes organizacionais do processo NSD, ou seja, como o desempenho inovador é influenciado por fatores como: a estrutura organizacional, coordenação e motivação de recursos humanos para criatividade, estilos de liderança, estratégia de inovação, recursos e rotinas de planejamento (MENOR, TATIKONDA e SAMPSON, 2002, p. 143).

Na mais recente revisão da literatura, Droege, Hildebrand e Forcada (2009) analisam como o conhecimento sobre a inovação em serviços (NSD) se desenvolveu de 1990 até 2007 e qualificam quatro escolas de pensamento dominantes: a “tecnológica”, a “assimilação”, a “demarcação”, e “síntese”. A escola “tecnológica” entende que a tecnologia é o grande fator diferenciador entre a inovação em serviços e em bens manufaturados, e seu principal marco é o modelo reverso de ciclo de produto de Barras (1986). O modelo reverso entende que a inovação em serviços tem seu início na inovação de processos com o uso de novas tecnologias, o que posteriormente habilita a empresa a inovar em seus produtos. Esta teoria que encontra alinhamento com Pavitt (1984) recebeu críticas crescentes pela sua restrita aplicabilidade, pois há diversas modalidades de serviços inovadores que podem ser criados sem necessariamente ter a tecnologia como elemento central.

A escola “assimilação” considera que NPD e NSD são similares. As teorias e os conceitos da inovação na manufatura podem ser facilmente transferidos do contexto de manufatura para o contexto da indústria de serviços. Essa linha de pensamento tem recebido críticas, pois se analisa a inovação em serviços com base em modelos desenvolvidos para a manufatura e não se consideram as características únicas dos serviços (DROEGE, HILDEBRAND e FORCADA, 2009, p. 134).

A escola de “demarcação” considera que as características de serviços são distintivas, a ponto de não só dificultar a transferência de conhecimento originado em NPD para o contexto de NSD, como também de justificar que a pesquisa em NSD seja uma linha paralela e independente de pesquisa.

Por fim, a escola de “síntese” considera que o conhecimento derivado de NPD e NSD pode ser combinado, gerando novas teorias aplicáveis a ambos. Um dos exemplos fornecidos pelos autores diz respeito à importância da participação dos clientes no processo de inovação como um fator de sucesso para novos serviços, uma contribuição que teve origem em NPD e que ganhou relevância em NSD. Outros exemplos são os modelos teóricos de Djellal e Gallouj (2005) e deVries (2006), aplicáveis a ambos os contextos (DROEGE, HILDEBRAND e FORCADA, 2009, p. 135).

Com relação ao desenvolvimento futuro da área NSD, os autores consideram que, de fato, NSD já é considerada por muitos acadêmicos e executivos uma área de conhecimento independente por si só. Exemplos dessa realidade são a pesquisa de Edvardsson, Gustafsson e Ross (2005), e a criação de toda uma estrutura organizacional e de pesquisa na gigante IBM denominada SSME – *Service Science, Management and Engineering*. As escolas de “demarcação” e “assimilação”, por sua vez, devem progressivamente perder relevância, a escola de “síntese”, ao contrário, provavelmente será o pensamento dominante nas pesquisas futuras.

Os autores identificam também a tendência futura de as pesquisas em NSD serem mais interdisciplinares e menos centradas na área de marketing (DROEGE, HILDEBRAND e FORCADA, 2009, p. 135). A exploração de fatores de sucesso é uma das áreas mais avançadas do conhecimento em NSD, porém esses fatores ainda carecem de pesquisas focadas nos antecedentes organizacionais que facilitam o desempenho em NSD, ou, como alguns pesquisadores chamam, as “inovações organizacionais internas” voltadas a criar metodologias, procedimentos e estruturas mais eficientes para NSD (DROEGE, HILDEBRAND e FORCADA, 2009, p. 142).

Teorias recentes apontam, também, para a necessidade de mais pesquisas sobre recursos e competências aplicadas em NSD. Froehle e Roth (2007) consideram que as pesquisas sobre fatores de sucesso em NSD podem ser classificadas em dois tipos: as orientadas para processo e as orientadas para recursos, conforme se ilustra na Figura 2.11:

Figura 2.11 – Modelo de Recursos-Processos aplicados em NSD

Fonte: Traduzido de Froehle e Roth (2007, p. 170).

O objetivo dos autores, em propor e validar o modelo teórico da Figura 2.11, é organizar a linha de pesquisa sobre fatores de sucesso em NSD e ressaltar a necessidade e valor de desenvolver mais pesquisas sobre a perspectiva de recursos em suas três componentes: recursos intelectuais, organizacionais e físicos. Durante suas entrevistas com diversos executivos, os autores identificaram que a perspectiva de recursos está pouco presente no dia a dia das organizações de serviços apesar de ser reconhecida como estrategicamente vital (FROEHLE e ROTH, 2007, p. 180-181).

Seguindo o modelo de Recursos-Processos, Menor e Roth (2007) desenvolveram o construto de “competência em NSD”, ou seja, o conjunto de habilidades que permitem a uma empresa alocar recursos e rotinas em combinação para alcançar objetivos desejados de um novo serviço. Menor e Roth (2007, p. 827) desenvolveram e validaram empiricamente os cinco componentes do conceito “competência em NSD” que são: foco de processo NSD, acuidade de mercado, estratégia de NSD, cultura de NSD e experiência de IT.

O componente ‘foco de processo NSD’ indica a presença de um processo formalizado para se conduzirem projetos de novos serviços visando simplicidade e repetição que confirmam maior eficiência e produtividade. O componente ‘acuidade de mercado’ indica a habilidade da empresa em enxergar claramente o ambiente competitivo, antecipar e responder às necessidades e expectativas dinâmicas dos clientes. O componente ‘estratégia de NSD’ indica o nível de equiparação das decisões de inovação em serviços com a estratégia corporativa, permitindo que executivos possam eficientemente planejar e alocar recursos para as atividades de inovação. O componente “cultura de NSD” significa a presença de valores e crenças que fomentam na empresa de serviços o desejo e a vontade para inovar. O componente ‘experiência em TI’ representa a proficiência da organização em usar ferramentas de tecnologia da informação para facilitar e aprimorar a coordenação de atividades e processamento de informações (MENOR e ROTH, 2007, p. 828-829).

Os autores identificaram, também, que há uma complementaridade entre os elementos que compõem a “competência em NSD”, ou seja, a proficiência de um componente exerce efeitos positivos no desenvolvimento dos demais componentes. Essa contribuição deve-se ao fato de os cinco componentes abrangerem boa parte das decisões de planejamento, análise e

implementação de projetos de novos serviços descritos por Krishnan e Ulrich (2001) (MENOR e ROTH, 2007, p. 830).

Sobre o futuro da área de pesquisa em gestão de serviços, o que inclui NSD, as revisões da literatura de Svensson, Slatten e Tronvoll (2008, p. 144) e Pilkington e Chai (2008) trazem recomendações adicionais que reforçam as proposições expostas no parágrafo anterior. A pesquisa em gestão em serviços originou-se na área de marketing com foco principal no tema de gestão da qualidade, e NSD foi um tema que evoluiu historicamente de forma periférica até ganhar mais relevância nos dias atuais (PILKINGTON e CHAI, 2008, p. 101).

As futuras pesquisas deveriam desenvolver um caráter mais multidisciplinar (PILKINGTON e CHAI, 2008, p. 102; HILL *et al.*, 2002, p. 199) e adotar métodos de pesquisa mais adequados para captar melhor o caráter dinâmico intrínseco de serviços (SVENSSON, HILDEBRAND e FORCADA, 2008, p. 144). Geograficamente, a área de pesquisa em gestão de serviços tem-se mostrado uma evolução no sentido de se tornar mais internacional com geração de pesquisas em diversos continentes, porém ainda há uma participação escassa de pesquisas originadas na América do Sul e África (SVENSSON, HILDEBRAND e FORCADA, 2008, p. 143).

De particular interesse é o trabalho de Ostrom *et al.* (2010) que identificaram dez linhas de pesquisa altamente relevantes para o futuro da ciência em serviços, resultado de um trabalho que consultou mais de 300 acadêmicos e executivos renomados do setor de serviços, distribuídos em 32 países. Entre as dez linhas de pesquisa propostas por Ostrom *et al.* (2010, p. 6), o tema-foco desta tese encontra paralelo com duas linhas de pesquisas: (1) criar uma organização de serviços que aprende com a gestão do conhecimento dos clientes e funcionários; (2) identificar e gerir o papel dos clientes ao longo do processo de inovação em serviços.

2.4.3 O conceito de serviços e as diferenças entre NPD e NSD

Na subseção 2.4.2 foram apresentadas pesquisas que revelam como a área de pesquisa em serviços, que envolve NSD, conquistou legitimidade científica por uma delimitação cada vez mais clara e ampla de suas características e fronteiras. O conceito de serviços é o alicerce

central dessa delimitação e, portanto, importante destacar também como o conceito de serviços evoluiu até hoje.

Os principais livros-texto de ensino da gestão e marketing de serviços justificam a singularidade dos serviços com base no conjunto de características genéricas chamado de ISHP: intangibilidade (serviços não são objetos), simultaneidade (entre a produção e o consumo); heterogeneidade (controle limitado sobre a qualidade) e perecibilidade (serviços não podem ser devolvidos ou revendidos) (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000; ZEITHAML e BITNER, 2003, p. 36). Do ponto de vista mais pragmático, Lovelock e Wirtz (2006, p. 9) explicam as características segundo se vê na Tabela 2.2.

Tabela 2.2 – Diferenças básicas entre bens físicos e serviços

Características distintivas de serviços
Clientes não obtêm propriedade de serviços
Produtos, que são serviço, são efêmeros e não podem ser estocados
Elementos intangíveis dominam a criação de valor
Clientes podem ser envolvidos no processo de produção
Outras pessoas podem fazer parte do produto
Há mais variabilidade entre insumos e produtos operacionais
Muitos serviços são difíceis de serem avaliados por clientes
O tempo adquire grande importância
Canais de distribuição assumem formas diferentes

Fonte: Lovelock e Wirtz (2006, p.9).

A definição de conceito de serviços (o que são?), presente nos principais livros-texto, está centrado no entendimento de que: “serviços são ações, processos e atuações” (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000; ZEITHAML e BITNER, 2003, p. 36; LOVELOCK e WIRTZ, 2006, p. 8).

Essa definição de serviços e as características ISHP têm sido usadas historicamente pelos pesquisadores para delimitar e defender a área de pesquisa em serviços (EDVARDSSON, GUSTAFSSON e ROOS, 2005, p. 108), comportamento mais acentuado na escola de pensamento ‘delimitação’ descrita por Droegge, Hildebrand e Forcada (2009, p. 134). Edvardsson, Gustafsson e Roos (2005, p. 108) identificaram, porém, uma crescente crítica na

comunidade acadêmica a respeito da adequação dessas definições para os dias atuais, e como essa lacuna teórica limita o avanço do conhecimento sobre serviços.

Os autores desenvolveram uma pesquisa com o objetivo de redefinir o conceito de serviços, permitindo o desenvolvimento de pesquisas futuras sustentadas por fundamentos teóricos mais adequados. Após fazerem uma revisão da literatura sobre as características de serviços e definição de conceito, realizaram uma pesquisa de opinião com 16 especialistas em serviços, com os seguintes critérios: professores e pesquisadores com publicações altamente citadas, especialistas de distintas áreas (marketing, recursos humanos, operações) e editores dos principais periódicos de serviços.

Os especialistas responderam a duas questões: (1) qual a definição de serviços que melhor captura o que você considera ser a essência de serviços ? (2) Você acredita que as características genéricas ISHP capturam a essência de serviços ? Os resultados de Edvardsson, Gustafsson e Roos (2005, p. 118) mostram que há duas abordagens sobre a pesquisa em serviços: serviços como uma categoria de ofertas de mercado e serviços como uma perspectiva de criação de valor. O novo foco da pesquisa em serviços está nas diferenças em como criar valor com os clientes (e outros envolvidos/*stakeholders*) em que se enfatiza a perspectiva do cliente sobre o que é valor, ou seja, a perspectiva do cliente é que interessa.

Os autores concluem que, para ampliar o conhecimento sobre serviços, as pesquisas futuras deveriam adotar a seguinte nova definição de conceito de serviço baseada em três princípios: (1) o serviço é uma perspectiva de criação de valor e não uma categoria de ofertas; (2) o serviço tem foco em valor visto pelos olhos do cliente; (3) a cocriação de valor com os clientes é um elemento-chave de tal forma que as características de relacionamento, interação e processo e experiências sejam a base do serviço. Edvardsson, Gustafsson e Roos (2005, p. 119) ressaltam o caráter essencialmente dinâmico de serviços e sintetizam sua conclusão geral em afirmar que “a definição de serviços é uma perspectiva”, ou seja, o que o cliente percebe de valor, num momento específico, numa empresa específica, num contexto competitivo específico.

É interessante notar como o papel central dos clientes e o caráter dinâmico presentes no novo conceito de serviços formulado por Edvardsson, Gustafsson e Roos (2005) encontra sintonia com a teoria de orientação para mercado (KOHLI e JAWORSKI, 1990; NARVER e

SLATER, 1990) e com a teoria de cocriação com os clientes para a criação de valor (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004a). Do ponto de vista de inovação em serviços, NSD, uma nova conceituação do que são serviços pode auxiliar a definição do que é o conceito “do” serviço, como etapa inicial do desenvolvimento de novos serviços conforme defende Goldstein *et al.* (2002). Os autores consideram que o conceito do serviço tem o papel de mediar os objetivos do cliente e os objetivos estratégicos da empresa, conforme se descreve na Figura 2.12.

Figura 2.12 – O elemento faltante no desenvolvimento de novos serviços

Fonte: Traduzida de Goldstein *et al.* (2002, p. 124).

O conceito do produto é a descrição detalhada das necessidades do cliente, como serão satisfeitas, o que será feito para os clientes e como serão entregues, aspectos que definem em grande parte a experiência do cliente. Em outras palavras, é a convergência e o resultado final da fase de geração de ideias de novos serviços, gerando um mapa mental para clientes e funcionários (GOLDSTEIN, *et al.* 2002, p. 123-124).

De forma similar, Hill *et al.* (2002, p. 197-199) consideram que o entendimento claro do conceito do serviço é o ponto de partida para se fazer a reengenharia de processos de serviços e, por intermédio do conceito de serviços, identificar os processos primários de agregação de valor e os secundários. Em síntese, a nova fundamentação teórica proposta por Edvardsson, Gustafsson e Roos (2005), sobre o que são serviços, deve impulsionar novas descobertas sobre a inovação em serviços numa abordagem mais multidisciplinar.

Segundo Miles (2008, p. 126), a crescente aceitação da teoria ‘lógica dominante de serviços’ (VARGO e LUSCH, 2004) tende a reforçar o interesse e a motivação em desenvolver pesquisas mais aprofundadas sobre a inovação em serviços, influenciando a indústria manufatureira, na medida em que a adição de serviços a um produto físico é um elemento cada vez mais importante na inovação.

Sobre as diferenças entre NPD e NSD, a pesquisa empírica mais citada na literatura foi desenvolvida por Nijssen *et al.* (2006), destacando diferenças e similaridades entre os dois universos de pesquisa. Os autores estudaram as relações de influência entre elementos comuns à inovação em serviços e em bens físicos (propensão à inovação, e intensidade de pesquisa e desenvolvimento), e os resultados em termos de grau de inovação do novo produto/serviço e, conseqüentemente, com o desempenho geral da empresa. Adicionalmente, foram avaliadas as relações existentes entre antecedentes organizacionais que tendem a aumentar inércia da empresa (investimentos prévios, vendas prévias, e rotinas operacionais) e os fatores gerais de inovação (propensão à inovação e intensidade de pesquisa e desenvolvimento) (NIJSSEN *et al.*, 2006 p. 244).

Os resultados de estudo de uma amostra de 322 empresas holandesas (67% serviços e 33% produtos) mostraram que, para uma empresa de serviços obter sucesso em inovação, o principal fator de influência é a disposição da empresa em “canibalizar” suas rotinas operacionais e investimentos prévios. Para a empresa de manufatura obter sucesso em inovação, a intensidade de pesquisa e desenvolvimento é o principal fator de influência.

O grau de inovação do novo produto mostrou-se um fator mais importante para a indústria de serviços do que para bens físicos, provavelmente pela característica da impossibilidade de se patentear serviços, ou seja, para conquistarem vantagem competitiva sustentada, empresas de serviços devem buscar inovações mais radicais (NIJSSEN *et al.*, 2006, p. 248). A conclusão de Nijssen *et al.* (2006) ressalta a importância da disposição das pessoas envolvidas em destruir (canibalizar) competências e esforços prévios, ou seja, um comportamento humano de aceitação da mudança e renovação da empresa, fato que encontra paralelo com Droege, Hildebrand e Forcada (2009, p. 150), de que os aspectos organizacionais da inovação em serviços são um elemento importante e merecem maior investigação.

2.4.4 O processo de desenvolvimento de novos serviços – NSD

Nas subseções 2.4.1 e 2.4.2 foram descritas as trajetórias históricas percorridas pelas linhas de pesquisa em produtos NPD e em serviços, NSD, com suas diferenças justificadas em parte pelo entendimento das características distintivas e do conceito de serviços apresentados na subseção 2.4.3.

Nesta subseção, são apresentadas pesquisas focadas no desenvolvimento de modelos normativos de inovação em serviço, com o processo de desenvolvimento de novos serviços (ou simplesmente processo NSD) seu elemento central.

As revisões da literatura de inovação em serviços de Johne e Storey (1998) e Menor, Tatikonda e Sampson (2002) dedicam grande atenção ao assunto processo NSD. Com o objetivo de construir conhecimento sobre o “como” na inovação em serviços, o processo NSD talvez seja o tema que mais atenção recebeu de pesquisadores. Os primeiros modelos normativos de processo NSD apresentavam um forte viés da indústria de bens físicos, em que o modelo de Booz *et al.* (1982) pode ser entendido como marco inicial desta linha de pesquisa (MENOR, TATIKONDA e SAMPSON, 2002, p. 139-140).

O modelo de processo NSD de Booz *et al.* (1982) caracterizava-se pela linearidade das etapas e o alto nível de controle empregado, gerando importantes debates sobre a questão da formalização e controle na inovação em serviços. Apoiada em sua experiência executiva e de pesquisa, Shostack (1981) classifica duas modalidades de processo NSD. A primeira, chamada *molecular model* (modelo molecular), ou seja, diferentes elementos do serviço são desenvolvidos como unidades independentes, que podem ser compradas pelos clientes de forma individual ou conjugada. A segunda, chamada de *blueprint*, em que o projeto possui um alto grau de formalização e documentação, empregando ferramentas como diagramas, cronogramas, interdependências e outras ferramentas de gestão de projeto. Ambas as modalidades propostas visam diminuir os desvios para se atingirem as características desejadas do serviço.

Mantendo o foco no grau de formalização e controle, Shostack (1984) propôs quatro dimensões críticas que um processo NSD deve possuir para que tenha eficiência: objetividade, precisão, apoiado em fatos, e numa metodologia sólida. Essas dimensões de precisão e

organização de atividades propostas por Shostack (1984) trazem alguma similaridade com os processos NPD típicos da manufatura, devido principalmente à ênfase do controle e rigor no processo.

Lovelock (1984) verificou que, mesmo quando a empresa emprega um processo NSD mais rigoroso (do tipo *blueprint*), muitas vezes o novo serviço não atende às necessidades do cliente. Isso ocorre, pois as pressões e conflitos internos voltados à eficiência operacional (entre marketing e operações principalmente) sobrepõem os objetivos de atender as necessidades dos clientes, ou, como proposto por Nijssen *et al.* (2006), a disposição de canibalizar rotinas e investimento prévios não é suficiente. Para equilibrar o conflito interno, Lovelock (1984) propõe a elaboração de dois *blueprints*, um com o foco da empresa, e outro com o foco do cliente.

Anos mais tarde, Scheuing e Johnson (1989) construíram um modelo normativo de processo NSD com 15 etapas, que se caracteriza pela participação explícita dos clientes e dos funcionários de áreas operacionais desde a etapa de desenvolvimento de conceito (etapa 4) até a de testes de mercado (etapa 13). A pesquisa de campo de Scheuing e Johnson (1989) mostrou também que poucas empresas empregam um processo mais formalizado de NSD. Em geral, não há uma gerência interna (função) dedicada ao lançamento de novos produtos, a responsabilidade fica com o departamento de marketing. Há pouca atividade em geral dedicada a NSD e, quando há projetos de novos serviços, são liderados tipicamente por comitês multidisciplinares (SCHEUING e JOHNSON, 1989).

10 anos após a pesquisa de Scheuing e Johnson (1989), a revisão da literatura de John e Storey (1998) observou essencialmente o mesmo comportamento organizacional. Até este ponto da história de pesquisa sobre o processo NSD, nota-se uma forte influência dos modelos de processo NPD, caracterizando-se a inovação em serviços como retardatária, comparada à inovação em produtos (Droege, Hildebrand e Forcada, 2009, p. 132).

O enfoque começa a mudar com algumas pesquisas que ressaltam a singularidade de serviços e a necessidade de haver modelos próprios. Edvardsson, Haglund e Mattsson (1995, p. 26) acompanharam o desenvolvimento de dois projetos de novos serviços, desde as fases iniciais até o lançamento, e identificaram que a inovação em serviços é um processo extremamente complexo com relação ao controle e planejamento. Embora nenhuma das duas empresas

possuísse um processo NSD formalmente executado, foi possível identificar quatro grandes etapas (rotinas tácitas) executadas com certo grau de sobreposição, em contraste ao modelo normativo sequencial proposto por Scheuing e Johnson (1989).

Edvardsson, Haglund e Mattsson (1995, p. 34) concluem que o processo NSD eficiente deve buscar um correto balanceamento entre criatividade (improvisação), planejamento e controle formal. Edvardsson e Olsson (1996) trouxeram uma nova perspectiva ao processo de NSD, ao considerarem que o processo NSD tem como produto final criar os pré-requisitos que formam o novo serviço, e não o serviço em si. O serviço é criado a partir do momento em que o cliente interage com os pré-requisitos.

Para construir esse pré-requisito, Edvardsson e Olsson (1996, p.159) propõem três grupos de atividades que formam o processo NSD:

- i. o desenvolvimento do Conceito do serviço – descrição e entendimento das necessidades dos clientes, e como podem ser satisfeitas pelo novo serviço (similar ao *service offer* descrito na seção anterior);
- ii. o desenvolvimento do Processo do serviço – representa a cadeia de atividades que devem funcionar em sintonia para a produção do serviço. Esta atividade define grande parte do custo final do serviço e tem forte impacto na qualidade percebida e satisfação dos clientes. O processo define a interação do cliente com a empresa, por esse motivo deve seguir uma lógica amigável.
- iii. o desenvolvimento do Sistema do serviço – representa os recursos estáticos empregados na produção do serviço, instalações, recursos humanos, equipamentos e estrutura organizacional.

O conceito que governa o processo NSD é a qualidade projetada do serviço, ou seja, um processo NSD eficiente visa encontrar os pré-requisitos que garantam o uso racional de recursos, atendimento das necessidades dos clientes, com qualidade percebida frente aos concorrentes. Além de uma descrição mais clara do que é o produto final do processo NSD, Edvardsson e Olsson (1996, p. 156) enfatizam a importância da participação do cliente interno e externo no processo e essa participação pode ocorrer nas três etapas propostas na Figura 2.

Figura 2.13 – O processo de serviço

Fonte: Traduzido de Edvardsson e Olsson (1996, p. 156).

A distinção entre cliente interno e cliente final auxilia a prever o encadeamento das tarefas dentro da empresa para projetar a qualidade do serviço. A preocupação exagerada em atender clientes internos traz em si um risco com relação à inflexibilidade de áreas funcionais, porém ainda é menor do que o risco de não considerá-las e enfrentar problemas maiores na produção e entrega do serviço.

Sundbo (1997, p. 451) considera que o grau de formalização e controle no processo NSD dependerá de quantas e quais pessoas têm a autonomia e comportamento empreendedor para inovar. As etapas iniciais são essencialmente complexas e pouco controladas e as fases finais, altamente formalizadas e controladas. Esse autor (1997, p. 445) enfatiza, ainda, que a participação de clientes no processo NSD é ainda mais valiosa em serviços do que no processo NPD (produtos físicos). O modelo normativo de processo NSD recebeu mais uma versão com a contribuição de Johnson, Menor, Roth e Chase (2000) *apud* Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 90).

Figura 2.14 – Modelo cíclico de processo NSD

Fonte: Johnson *et al.* (2000) *apud* Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 90).

Segundo Goldstein *et al.* (2002, p. 122) esse modelo cíclico de processo NSD caracteriza-se por enfatizar o caráter interativo e não linear entre quatro grandes etapas, e contém como elemento central o entendimento organizacional do conceito do serviço, compartilhado pelo time de projeto e pela organização.

Outro destaque do modelo cíclico é a presença de fatores capacitadores destacados na área circular cinza da Figura 2.14, que, segundo os autores, são tão necessários quanto a definição e planejamento formal de etapas do processo NSD. Aparentemente, as pesquisas mais recentes em torno da proposição de um modelo normativo de processo NSD foram desenvolvidas por Alam (2002) e Alam e Perry (2002). Construído com base em 36 entrevistas com empresas australianas (Figura 2.15), esse modelo buscou entender como deveria ser o processo NSD para empresas que buscam uma forte orientação para mercado (KOHLI e JAWORSKI, 1990; NARVER e SLATER, 1990).

Figura 2.15 – Modelo de processo NSD com foco no cliente

Fonte: Traduzido e adaptado de Alam e Perry (2002, p.525).

O modelo de Alam e Perry (2002, p. 525) aponta duas características importantes a observar: explicita a sobreposição e recursividade entre algumas etapas do processo e busca descrever a contribuição que pode ser obtida pela participação dos clientes em cada etapa do processo NSD. Apesar da sobreposição das etapas, o modelo apresentado por Alam e Perry (2002) mostra uma correspondência maior com os modelos lineares (BOOZ *et al.*, 1982; SCHEUING e JOHNSON, 1989) do que com o modelo cíclico da Figura 2.14, ou seja, o foco considera somente a definição e planejamento de etapas do processo NSD e não os fatores capacitadores.

Em paralelo com as pesquisas que buscaram construir e propor modelos normativos de processo NSD, foram desenvolvidas pesquisas empíricas com o objetivo de identificar se as empresas usam algum tipo de processo NSD, qual o nível de formalização e controle aplicado, e eficiência do processo todo.

Froehle *et al.* (2000, p.13) analisaram 182 empresas de serviços estadunidenses e identificaram que o grau de formalização e controle apoiado por ferramentas de TI (tecnologia da inovação) tem um grande impacto na velocidade e eficiência do processo NSD. As pesquisas de Diniz *et al.* (2007) e Marcondes e Mello (2007) visam analisar até que ponto o desenvolvimento de novos serviços em casos selecionados de empresas brasileiras (banco e comércio exterior respectivamente) emprega o planejamento e controle, em outras palavras, se há um processo NSD definido. Concluíram que há uso de mecanismos de governança sobre o desenvolvimento de novos serviços, porém sem uma rigidez linear na execução das etapas como preconizado por Scheuing e Johnson (1989). O pensamento dominante que subjaz nas três pesquisas descritas é a ideia de que processos e ferramentas tradicionais de NPD possam ser aplicadas e adaptadas para NSD, o que leva a realizar pesquisas com foco mais intenso nos processos do modelo recursos-processos de Froehle e Roth (2007).

Analisando os processos NSD normativos, descritos nesta subseção é possível notar que o modelo de Johnson, Menor, Roth e Chase (2000) *apud* Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 90) é o único que compreende os dois componentes teóricos, “recursos” e “processos”, propostos por Froehle e Roth (2007) (Figura 2.11). A predominância de modelos normativos lineares na literatura mostra que, aparentemente, há uma expectativa de controle, em se construir uma “fábrica” de novos serviços, com base na formalização de etapas.

Apesar de pesquisas anteriores mostrarem que a inovação em serviços seja uma competência a ser desenvolvida com base no equilíbrio de recursos organizacionais entre criatividade e processo (EDVARDSSON, HAGLUND e MATTSSON, 1995; EDVARDSSON e OLSSON, 1996), os modelos normativos de NSD publicados até aqui ainda não conseguiram capturar essas duas dimensões num processo NSD normativo amplamente aceito. Mesmo na inovação em produtos manufaturados, Droege, Calantone e Harmacioglu (2008, p. 282) questionam até que ponto é, de fato, possível estabelecer algum controle sobre o sucesso das atividades de inovação. Os autores sugerem, ainda, que o meio mais efetivo de fomentar o sucesso da inovação por meio de fatores intraorganizacionais consiste em se definir uma estratégia

proativa de inovação, pois é a partir dela que se definem as questões de estrutura organizacional e processos (DROEGE, CALANTONE, e HARMACIOGLU, 2008, p. 282).

Em resumo, a evolução histórica das pesquisas sobre inovação parece transferir o foco dos aspectos de formalização e controle (modelos normativos), para dedicar atenção crescente aos fatores organizacionais mais abstratos e controle restrito. Em outras palavras, as pesquisas tendem a considerar as influências entre as duas dimensões do modelo Recursos-Processos proposto Froehle e Roth (2007).

2.4.5 A participação do cliente nos processos NPD e NSD

Durante todo este capítulo, a importância do papel dos clientes na inovação tem sido explorada, seja em modelos estratégicos (seção 2.1), seja como fonte de informações para a criação de sentido (seção 2.2) e aprendizagem (seção 2.3), ou como um membro participante do processo NPD/NSD, influenciando diretamente o sucesso do novo produto/serviço (seção 2.4). A questão mais operacional a ser abordada nesta subseção (2.4.6) consiste em analisar como o cliente participa nos processos NPD e NSD, quais ferramentas ou métodos são utilizados.

A área de pesquisa em serviços possui um grande corpo de pesquisas voltadas a estudar o papel dos clientes nos chamados “encontros de serviços” (*service encounters*) em que ocorre o contato efetivo entre o cliente e algum funcionário ou recurso da empresa, e o serviço de fato é prestado ou entregue (operação e produção). Dessa linha de pesquisa, descobriu-se que os clientes podem ter distintos papéis na operação de um serviço: como recursos produtivos, na gestão da qualidade, e também como concorrentes (ZEITHAML e BITNER, 2003, p. 289), papéis que por sua vez variam conforme o tipo de serviço: processamento de pessoas, processamento de posses, processamento de estímulo mental, ou processamento de informações (LOVELOCK e WIRTZ, 2006, p. 29). Os serviços podem ser desenhados ou projetados para que o cliente tenha um papel mais amplo ou mais restrito na operação e produção de serviços (LARSSON e BOWEN, 1989, p. 213), a ponto de serem considerados “quase funcionários” (BOWEN, 1986; KELLEY, DONNELLY e SKINNER, 1990, p. 315).

As pesquisas descritas ilustram uma área do conhecimento sobre serviços, dedicada a conhecer o papel dos clientes na operação, produção e entrega dos serviços, assunto que não

será abordado nesta pesquisa de doutorado. Essa distinção é importante, pois muitos textos da literatura de serviços carecem de uma distinção mais clara entre as contribuições dos clientes para a produção e entrega de serviços, e sua contribuição para o desenvolvimento de novos serviços, ou inovação.

A área de pesquisa em inovação em serviços (NSD) foca a participação dos clientes na definição de um novo serviço, ou seja, tudo o que ocorre antes do lançamento comercial, antes da operação comercial. Com o objetivo de compor uma visão multiteórica da criação de valor para os clientes, Nambisan (2002) estudou como a participação de clientes no processo NPD/NSD pode ser um meio efetivo para o desafio da cocriação com os clientes. Integrando diversas pesquisas anteriores, Nambisan (2002, p. 395) propõe a seguinte classificação de papéis dos clientes na inovação.

Tabela 2.3 – Classificação dos papéis dos clientes na inovação

Papel dos clientes	Etapa NSD/NPD	Desafios
Clientes como recurso	Geração de ideias	Seleção de clientes inovadores Necessidade de incentivos variados Infraestrutura para captura do conhecimento dos clientes Diferenças entre clientes atuais e clientes futuros
Clientes como cocriadores	Projeto e desenvolvimento	Envolvimento em inúmeras tarefas de NPD Natureza do contexto NPD: produtos industriais ou de consumo Entrosamento firme com time interno NPD Gerenciamento da incerteza da presença dos clientes Ampliação do conhecimento dos clientes
Clientes como usuários	Teste de produto e suporte de produto	Garantia da diversidade de clientes Infraestrutura de suporte para as interações entre clientes Gestão das atividades no cronograma Gestão da atividade em andamento

Fonte: Traduzido de Nambisan (2002, p. 395).

A participação do cliente é um assunto estudado tanto no contexto de produtos físicos NPD quanto no contexto de serviços NSD. As pesquisas clássicas altamente citadas, que influenciaram a comunidade acadêmica sobre o valor de se contar com a participação dos clientes nas atividades de inovação, foram desenvolvidas por VonHippel (1986, 1994 e 1998).

A pesquisa de Von Hippel (1986) parte da constatação que as pesquisas tradicionais de marketing são ineficientes para capturar as necessidades dos clientes, quando o mercado é muito dinâmico, por exemplo, os mercados onde há uso de alta tecnologia. Geralmente os clientes pesquisados não possuem uma experiência técnica ou vivencial suficiente para dar bons *insights* aos pesquisadores de marketing.

As pesquisas da Psicologia mostram que o cérebro humano tem uma tendência a não conceber novas soluções em situações em que há uma solução conhecida disponível na memória recente, fenômeno chamado de *Functional Fixedness* (VON HIPPEL, 1986). Porém há um tipo de cliente que, sim, possui um conhecimento distinto e valioso, ao qual Von Hippel (1986) chamou *Lead-User*, ou seja, o indivíduo possui necessidades tão marcantes e específicas que se tornarão necessidades do público em geral no futuro.

Outra característica do *Lead-User* é o fato de já ter tentado satisfazer suas necessidades por conta própria, ajustando ou modificando um produto já existente e, com isso, ter desenvolvido conhecimento e experiência valiosos. Sob o enfoque do uso da informação, a pesquisa de Von Hippel (1994) trouxe uma contribuição importante ao abordar o valor da informação e a dificuldade de obtê-la.

Para a solução de problemas, muitas vezes é difícil reunir toda a informação necessária, pois está distribuída em distintas fontes, e há um custo de transação envolvido. Essas características definem o conceito de *sticky information*. Com o objetivo de reduzir esses custos, a solução muitas vezes consiste em se deslocar o foco da solução do problema para a fonte que oferece maior custo (VON HIPPEL, 1994).

Em desenvolvimento de novos produtos/serviços, muitas vezes as informações mais difíceis e valiosas estão na mente dos clientes, o que justifica o empenho em deslocar o processo NPD/NSD para o mais próximo possível dos clientes, explorando o valioso conhecimento gerado por eles no uso dos produtos e serviços (VON HIPPEL, 1994).

Do ponto de vista econômico, Von Hippel (1998) analisou dois casos práticos de desenvolvimento de produtos eletrônicos avançados nos quais o esforço de aproximação com o cliente permitiu o acesso a informações valiosas (*sticky information*), representando ganhos econômicos importantes. As duas teorias complementam-se ao justificar que é mais efetivo se

aproximar da fonte de informação quando sua coleta é difícil e cara (*sticky information*), e ao constatar que há perfis específicos de clientes (*lead-user*) que possuem um conhecimento valioso para o desenvolvimento de novos produtos.

As pesquisas de Von Hippel são altamente citadas e aparentemente são a raiz teórica das pesquisas sobre o envolvimento dos clientes na inovação, motivando um corpo crescente de pesquisas subsequentes.

As pesquisas clássicas, descritas na subseção 2.4.4, sobre fatores de sucesso e fracasso no desenvolvimento de novos produtos e serviços, também revelaram que a participação do cliente nos projetos muitas vezes contribui positivamente como um fator de sucesso direto ou indireto (deBRENTANI 1989; COOPER *et al.*, 1994; MARTIN e HORNE, 1995; GRUNER e HOMBURG, 2000; deBRENTANI, 2001).

Analisando 25 anos de pesquisas em NPD e NSD Cooper (1999) considera que o fator de sucesso chamado de “voz do cliente” ainda não foi explorado adequadamente. As empresas, que se aproximam dos e compreendem os clientes, têm alcançado como resultado taxas de sucesso maiores que o dobro da média, e conquistado participações de mercado 70% maiores em média (COOPER, 1999, p. 117). O obstáculo mais importante em obter esses benefícios tem sido a ignorância sobre como ouvir o cliente e interpretar as manifestações deles (COOPER, 1999, p. 119). Aparentemente essas considerações influenciaram o interesse acadêmico em se aprofundarem pesquisas.

Porém há outros pesquisadores que desenvolveram argumentos contrários, ponderando que ouvir os clientes pode não ser proveitoso para certos contextos de inovação, e em alguns momentos essa participação pode até ser prejudicial. A pesquisa mais citada sobre essas limitações, de autoria de Christensen e Bower (1996), analisa as limitações de se ouvirem os clientes em contextos de projeto marcados como altamente turbulentos e de alto conteúdo tecnológico.

A questão central reside no conceito de que clientes muitas vezes não conseguem articular e manifestar suas necessidades devido a limitações de conhecimento técnico, linguagem e atualização. Essas limitações fazem com que os clientes não tenham a habilidade necessária para articular suas necessidades futuras (CHRISTENSEN e BOWER, 1996). Outros autores

destacaram que, pelos mesmos motivos de limitações de comunicação, o envolvimento dos clientes nos projetos aumenta a incerteza e ambiguidade dos projetos (MARTIN e HORNE, 1999). Mais especificamente, a participação do cliente em projetos NPD/NSD pode trazer um excesso de informações que tende a aumentar a confusão, duplicação de esforços e aumentar o tempo para lançamento (*time to market*) do novo produto/serviço (DATAR *et al.*, 1996).

A questão da confusão no projeto ainda é um assunto polêmico na literatura, Alam (2006, p. 476), por exemplo, encontrou evidências de que a participação do cliente nas etapas iniciais do processo NSD (*front-end*) tem poder de reduzir significativamente a confusão natural dessas etapas.

A crítica e polêmica, porém, não inibiu o desenvolvimento contínuo ao longo da última década (1991-2000) a respeito do fenômeno da participação dos clientes na inovação, o que se verifica pela crescente atenção à elaboração de teorias que sustentem seu estudo. A necessidade de uma compreensão mais holística dos benefícios e desafios da participação do cliente na inovação motivou o desenvolvimento de pesquisas mais abrangentes. Nambisan (2002, p. 392) afirma que, em essência, a participação do cliente na inovação é efetiva quando a empresa abandona o paradigma da exploração do conhecimento dos clientes e adota o da cocriação com eles.

Para que a empresa gerencie a participação dos clientes na inovação, Nambisan (2002, p. 398) considera que há quatro dimensões de atenção gerencial: (1) o padrão de interação com os clientes (frequência, foco na tarefa ou no diálogo e grau de controle); (2) criação de conhecimento (conversão de tácito a explícito, armazenagem e disseminação); (3) motivação dos clientes (benefícios percebidos, quem participa); (4) integração com o time de projeto (definição de papéis, transparência, métricas de acompanhamento).

As quatro dimensões propostas por esse autor (2002, p. 410) formam a base teórica para que a empresa possa gerir eficientemente seu relacionamento com os clientes e permitir a construção de “contratos psicológicos” que fomentem continuamente a colaboração mútua. A dimensão de motivação dos clientes tem recebido atenção crescente nas pesquisas, assim como o estudo de que tipo de cliente pode de fato contribuir para a inovação.

Nambisan e Baron (2007) estudaram empiricamente como a percepção de benefícios dos clientes, ao participarem de projetos de inovação, constrói laços emocionais e afeta a disposição dos clientes em continuar colaborando e interagindo com a empresa no futuro. A principal conclusão de Nambisan e Baron (2007, p. 55) é que, para alcançar cocriação com os clientes, a empresa deveria reduzir seu foco nos resultados do projeto (novo produto/serviço) e dedicar mais atenção ao processo de criação de conhecimento em si, pois é por si só uma fonte de valor importante, em termos de relacionamento com os clientes e formar motivação para projetos futuros. Segundo Nambisan e Baron (2007, p.45), a empresa deve buscar motivar os clientes para a cocriação, planejando benefícios percebidos pelos clientes em torno de quatro categorias: benefícios de aprendizagem (cognitivo); benefícios de integração social (pertencer a um grupo, identificação social); benefícios de integração pessoal (conquista de reputação ou status); benefícios hedônicos (prazer na solução de problemas, garantir a qualidade desejada do novo produto).

A percepção de benefícios e o conjunto de experiências vividas nos projetos constroem laços afetivos com a empresa determinando a qualidade da participação dos clientes no projeto atual e principalmente em projetos futuros (NAMBISAN e BARON 2007, p. 57). Lundkvist e Yakhlef (2004) aprofundam a análise nos aspectos psicológicos e cognitivos do diálogo com os clientes e complementam as dimensões motivacionais de Nambisan e Baron (2007).

No diálogo com os clientes, o que mantém os indivíduos juntos é a garantia de reciprocidade conquistada pela contabilidade pessoal que cada parte constrói das atitudes de apreciação mútua, em outras palavras, confiança na reciprocidade. Durante o diálogo, ocorre a criação coletiva de sentido formando uma representação mental compartilhada em torno de um propósito comum, e um dos resultados dessa co-orientação de propósito é a transferência de intenção de um interlocutor para outro.

Em resumo, a empresa que tem como objetivo a cocriação de valor para a inovação deve considerar os clientes como atores legítimos do processo de inovação, transformá-los em funcionários ou uma extensão do time de projeto (LUNDKSVIST e YAKHLEF, 2004, p. 252-253).

Outro aspecto-chave da participação dos clientes na inovação é a questão da seleção dos clientes, ou seja, que tipos de clientes têm maior potencial de contribuição. Kristensson,

Gustafsson e Archer (2004) levaram a efeito uma pesquisa de laboratório para comparar o potencial de contribuição de distintos tipos de clientes num projeto de inovação em serviços de telecomunicações móveis. Os participantes foram classificados em dois grupos de clientes conforme seu grau de conhecimento técnico sobre telecomunicações móveis (usuários comuns, usuários avançados) e um grupo de profissionais de desenvolvimento de produto (grupo de controle para comparação). As ideias geradas e desenvolvidas por grupo foram avaliadas por quatro painéis de juízes representativos de áreas de conhecimento distintas (engenharia, marketing, computação e atratividade aos clientes). Os resultados mostraram três conclusões importantes: (1) usuários comuns produziram as ideias mais originais evidenciando o valor do pensamento divergente; (2) usuários comuns produziram as ideias mais bem avaliadas em termos de valor e (3) profissionais de desenvolvimento com os usuários avançados produziram as ideias mais exequíveis (KRISTENSSON, GUSTAFSSON e ARCHER, 2004, p. 11).

Em sintonia com esses resultados, Franke, Von Hippel e Schereir (2006, p. 311) testaram os componentes teóricos que definem a teoria *lead-user* e encontraram que usuários com menor perfil *lead-user* (usuários comuns) podem ser fonte de ideias valiosas, porém em menor quantidade e valor do que usuários com perfil mais próximo do *lead-user* (usuários avançados).

Em resumo, as pesquisas descritas mostram um avanço crescente do conhecimento sobre como gerir a participação de clientes em projetos de inovação e que tipo de contribuição pode ser obtida. De particular interesse é o trabalho de Kristensson, Matthing e Johansson (2008) no qual desenvolveram um conjunto de premissas estratégicas para preparar o ambiente organizacional propício para promover a participação dos clientes em seus projetos de novos serviços independentemente do método utilizado.

O modelo normativo baseado em sete premissas estratégicas contribui para a prática por reunir conhecimento acumulado por empresas e pesquisadores sobre os desafios organizacionais presentes no envolvimento mais intenso dos clientes nos projetos (KRISTENSSON, MATTHING e JOHANSSON, 2008, p. 487). Essa área de pesquisa evoluiu a ponto de até mitigar a argumentação crítica de Christensen e Bower (1996) sobre o limitado valor de ouvir os clientes em contextos de alta turbulência tecnológica. Matthing *et al.* (2006, p. 294) desenvolveram o construto chamado “índice de prontidão tecnológica” (do

original *technology readiness index*), ou seja, uma métrica capaz de identificar comportamentos e atitudes inovadoras em clientes e, com base nessa métrica, selecionar clientes capazes de contribuir efetivamente mesmo para projetos de alto conteúdo tecnológico. Esta área de pesquisa tem mostrado uma crescente atenção acadêmica, particularmente da comunidade europeia e mais especificamente da comunidade sueca.

2.4.6 Métodos para promover a participação dos clientes no processo NPD/NSD

Diversos pesquisadores têm-se dedicado a modelar e testar distintos métodos para promover a participação dos clientes nos projetos de desenvolvimento de novos produtos e serviços, e, interessante, os métodos seguem linhas bastante distintas.

A primeira tarefa universalmente aceita e defendida para se estabelecer um projeto de novo produto é a de identificar as necessidades e expectativas dos clientes, ou seja, os requisitos e atributos que um produto ou serviço hipotético deve possuir para solucionar um problema específico experimentado pelo cliente. A literatura tradicionalmente recomenda a execução de pesquisas de marketing, ou pesquisa de mercado, nome genérico dado a uma vasta lista de métodos que consultam diretamente os clientes como: grupo de foco (ou *focus group*), painéis de clientes, questionários, pesquisa de satisfação, expectativas futuras, clientes perdidos, testes laboratoriais e diversos outros.

Essas pesquisas caracterizam-se por um alto grau de planejamento, rigor estatístico na seleção de amostras e análise dos dados (ZEITHAML e BITNER, 2003, p. 119; KOTLER e KEPLER, 2000, p. 128; LOVELOCK e WIRTZ, 2006, p. 99). Apesar das pesquisas de marketing/mercado ainda serem necessárias e úteis, é praticamente unânime o entendimento que, para a finalidade de inovação, as pesquisas de mercado são insuficientes. Desde VonHippel (1986) até os dias atuais, essa questão é apontada de forma recorrente.

Não por acaso a teoria e o método *Lead-User* criado por VonHippel (1986) tenham talvez o maior número de comprovações científicas e práticas publicadas (MATTHING, SANDEN e EDVARDSSON, 2005, p. 487). A primeira pesquisa evidenciando a utilidade prática da metodologia *Lead-User* foi publicada por Von Hippel, Thomke, e Sonnack (1999), na qual descrevem a experiência da 3M na aplicação da metodologia para o lançamento de novos produtos da divisão médico-cirúrgica. Como resultado desse trabalho, a 3M conseguiu lançar

três novos produtos considerados altamente inovadores (*breakthrough*), o que motivou a adoção do método em outras sete divisões da empresa.

Lilien *et al.* (2002) compararam as inovações da 3M geradas com e sem o uso do método *lead-user*, evidenciando os melhores resultados de participação de mercado e grau de inovação. Harhoff, Henkel e Von Hippel (2003) desenvolveram uma teoria que demonstra os ganhos obtidos pelo compartilhamento do conhecimento de usuários *lead-users* com empresas. Luthje *et al.* (2005) e Franke *et al.* (2006) analisam casos práticos (clássicos estudos de *Mountain Bike*, e *Kite Surf* respectivamente) com relação aos motivos que levam os clientes a compartilharem suas ideias, e os benefícios que recebem por essa atitude.

Nota-se com a sequência histórica das pesquisas que o método *lead-user* foi aprimorado ao longo do tempo, ganhando maior rigor numérico, maior formalização e desenvolvimento de métricas mais estruturadas. O conhecimento avançou a tal ponto de permitir uma modelagem de como as inovações, que surgem dos usuários, são compartilhadas em comunidades e depois com empresas até se transformarem em produtos comercializados em larga escala (BALDWIN, HIENERTH e VONHIPPEL, 2006).

Seguindo uma linha menos formalizada e estruturada, diversos pesquisadores defenderam métodos baseados essencialmente na observação atenta dos clientes para aprender com essa experiência. Cooper (1999) defende o método chamado “imersão de executivos” (adaptação do termo original “*camping out*”), ou seja, fazer com que desenvolvedores de produto deixem seus escritórios e se engajem num relacionamento mais próximo e pessoal com os clientes, observando-os.

Leonard-Barton (1995) também defende a observação dos clientes, porém de um ponto de vista mais aprofundado e baseado na criação de conhecimento. O método chamado por Leonard-Barton (1995, p. 193) de “desenho empático” (ou, do original, *empathic design*) tem por objetivo capturar as expectativas não articuladas dos clientes, por meio de três atividades: (1) observação do comportamento dos clientes no ambiente real de consumo/uso do produto; (2) interação direta dos desenvolvedores com os usuários/clientes no ambiente de consumo/uso; (3) participação de entrevistadores tecnologicamente capacitados para imaginar situações de uso das competências tecnológicas existentes na empresa (uso da intuição). O resultado final do método “desenho empático” é a transformação de conhecimento tácito em

explícito, por meio da definição de um novo conceito de produto (LEONARD-BARTON e SENSIPER, 1998).

Um método que conquistou a atenção dos pesquisadores e profissionais de pesquisa de mercado nos últimos anos é a etnografia, um método científico originalmente destinado à sociologia. Segundo Rosenthal e Capper (2006, p. 236) a etnografia pode trazer contribuições valiosas para projetos de novos produtos quando executada nas etapas de desenvolvimento de conceito (*front-end*). Sustentada por uma rica amplitude de dados (vídeo, imagens, áudio, etc.), a etnografia é um método capaz de revelar necessidades futuras não articuladas dos clientes, porém exige que seja planejada cuidadosamente em combinação com outras técnicas tradicionais de pesquisa de mercado (ROSENTHAL e CAPPER, 2006, p. 236).

Excelentes exemplos da aplicação da etnografia na inovação em produtos e modelos de negócio são descritos e analisados por Letelier, Flores e Spinosa (2003), e pela adaptação minimalista do método feita pela empresa IDEO em seus projetos (HARGADON e SUTTON, 1997). Interessantes adaptações da etnografia foram desenvolvidas para redução de custos e maior poder de disseminação dos dados por meio do uso intensivo de imagens o que se chamou de “videografia” (BELK e KOZINETTS, 2005).

Devido ao forte avanço de recursos tecnológicos de interação, a observação de clientes para desenvolvimento de produtos pode ser executada também de forma virtual. Nambisan (2002) desenvolveu uma teoria específica sobre os cuidados gerenciais necessários para criar ambientes virtuais de experiência com clientes, teoria que complementa a teoria de “comunidades de criação” proposta por Sawhney e Prandelli (2000). Comunidades de criação são o resultado do planejamento deliberado de seleção e agrupamento clientes com a finalidade de estimular discussões e contribuições em torno de temas de interesse comum para a empresa e os clientes, em outras palavras, cocriação.

A literatura apresenta interessantes exemplos de métodos de observação virtual de clientes, como a netnografia (KOZINETTS, 2001), uma adaptação da etnografia, porém por meio de internet. Fuller e Matzler (2007) analisam como a montadora alemã usou recursos avançados de realidade virtual na internet para obter contribuições dos clientes no *design* de seus veículos. A teoria em torno dos ambientes virtuais ganhou novo impulso com Nambisan e

Baron (2007) que analisaram como os aspectos emocionais e motivacionais da interação moldam o comportamento e contribuição dos clientes.

A literatura evidencia também uma última linha teórica sobre a participação dos clientes no processo NPD/NSD, que enfatiza os aspectos sociais e comportamentais e de criação de conhecimento e complementa o enfoque dos métodos baseados na observação descritos no parágrafo anterior.

Lundkvist e Yahklef (2004) defendem o método “abordagem conversacional” (ou do original *conversational approach*) que consiste em manter um alto nível de reciprocidade no diálogo entre funcionários e clientes, construindo um léxico verbal comum, que por sua vez gera motivação intrínseca nos indivíduos em compartilhar e cocriar (contrato psicológico). A lógica central está em que, quanto maior a frequência e intensidade do diálogo entre indivíduos de diversas formações e experiências, maior será a chance de gerar avanços de ruptura em conceitos de novos produtos (LUNDKVIST e YAKHLEF, 2004, p. 255). Um excelente exemplo do uso do método “abordagem conversacional” é analisado por Dahlsten (1994) com base no projeto do veículo Volvo XC90, para o qual um grupo de mulheres executivas californianas contribuiu em todas as etapas do projeto.

A característica em comum entre os métodos “imersão de executivos” (*camping out*), “desenho empático”, “comunidades de criação” e “abordagem conversacional” é que seu foco está mais no processo de criação de conhecimento do que nos resultados obtidos para o projeto. Essa característica busca uma quebra com a visão tradicional das empresas em ver os clientes como meros portadores de informações de quem é possível transferir essas informações para a empresa, ou seja, um paradigma de processamento da informação essencialmente linear. Porém essa aparente simples coleta de informações mostra-se muito difícil na prática, pois envolve a transferência de conhecimento tácito, ou “*sticky information*” (VONHIPPEL, 1994).

Para que exista transferência desse tipo de conhecimento, é necessário um conjunto de interações socialmente ricas, pois a informação está intimamente ligada ao contexto social em que foi gerada (LUNDKVIST e YAKHLEF, 2004, p. 251). A capacidade de gerar conhecimento com entes externos e fora do controle estrito da empresa remete ao conceito de Nonaka e Toyama (2002) chamado de “a empresa como um organismo dialético”. Importante

ressaltar que o enfoque dialético reforça o valor da comunicação interna também, enfatizando a importância de ouvir também os funcionários que se relacionam diariamente com os clientes (*front-office*), pois podem ser entendidos como porta-vozes dos clientes na empresa (MARTIN e HORNE, 1995; GRUNER e HOMBURG, 2000; BITNER, BOOMS e MOHR, 1994; ZEITHAML e BITNER, 2003).

Pelo conjunto de métodos descritos nas pesquisas desta seção, nota-se que a comunicação ainda é essencialmente transacional e não dialética como proposta pela teoria de criação de conhecimento. Exceções a essa tendência são a “abordagem conversacional” proposta por Lundkvist e Yakhlef (2004) e a “comunicação ascendente” descrita por Zeithaml e Bitner (2003, p. 133).

O fenômeno da participação do cliente em projetos de inovação ganhou atenção acadêmica a ponto de gerar uma pesquisa de revisão da literatura específica. Os resultados de Matthing, Sanden e Edvardsson (2005) mostraram que de fato há poucas pesquisas com foco primário na participação do cliente em projetos de novos produtos, e entre as pesquisas identificadas ainda há um viés para o estudo de produtos manufaturados.

Em termos de aprendizagem, Matthing, Sanden e Edvardsson (2005, p. 487) acreditam que a participação do cliente no processo NSD facilita o processo de “percepção de mercado” (ou *market sensing*) originalmente proposto por Day (1994), porém ainda há necessidade de mais pesquisas empíricas que construam evidências cada vez mais sólidas.

Apesar da proliferação rápida de diversos métodos dedicados a promover a participação dos clientes em projetos de novos produtos, houve um esforço limitado de pesquisa em construir uma classificação dos métodos que permita avaliar as diferenças e características dos métodos. O estudo mais citado na literatura é a classificação de Kaulio (1998), cujos métodos foram classificados com base em duas dimensões: o número de etapas do processo NPD/NSD em que o cliente participa e a intensidade dessa participação em termos de grau de influência do cliente no projeto.

Figura 2.16 – Classificação de métodos de participação do cliente no processo NSD/NPD

Fonte: Kaulio (1998, p.146).

Para ilustrar o seu modelo, Kaulio (1998) escolheu sete métodos distintos evidenciando suas diferenças. O eixo horizontal descreve sinteticamente as etapas típicas de um processo de desenvolvimento de novos produtos, adicionando ou modificando essas etapas, o modelo pode ser aplicado para processos NPD ou NSD. O eixo vertical, por sua vez, descreve a intensidade da participação do cliente em três classificações (KAULIO, 1998, p.143):

- projetado para (*design for*) – quando a atividade de desenvolvimento do produto/serviço ocorre “em nome do cliente”, ou seja, os desenvolvedores da empresa trabalham com base em informações de pesquisa de mercado tradicionais para obter informações sobre as necessidades dos clientes. Não há participação do cliente no processo NPD, além da pesquisa de mercado;
- projetado com (*design with*) – além da pesquisa de mercado tradicional, o cliente participa também em outras etapas do processo NPD/NSD avaliando e criticando protótipos e outros atributos preliminares do novo produto/serviço;
- projetado pelo (*design by*) – o cliente tem uma participação ativa em todo o processo NPD/NSD ou em várias etapas dele, assume papel decisório lado a lado com desenvolvedores da empresa.

A pesquisa de Alam (2002) buscou classificar a participação do cliente de forma mais descritiva em três dimensões: objetivos da participação, intensidade da participação e modos de obter a participação. Com relação à intensidade da participação do cliente no processo NSD, Alam (2002, p.255) amplia a classificação de Kaulio (1998) no eixo vertical de intensidade de participação, considerando que a participação do cliente pode ocorrer também de maneira passiva ou espontânea, ou seja, o cliente toma a iniciativa de espontaneamente fornecer suas ideias ao processo de desenvolvimento.

Embora esse tipo de participação seja de baixa intensidade, é de qualquer forma uma contribuição que pode ter seu valor desde que a empresa esteja de fato atenta a ouvir e selecionar as boas ideias que possam chegar espontaneamente pelos clientes. Segundo Brockhoff (2003, p. 467) reclamações e sugestões são exemplos de manifestações espontâneas dos clientes, que podem ser fonte de ideias para novos produtos e que raramente são exploradas adequadamente pelas empresas.

A classificação proposta por Alam (2002) por um lado amplia a abordagem de Kaulio (1998) por descrever melhor os objetivos competitivos que as empresas buscam ao promover a participação dos clientes, por outro, não constrói um modelo que relacione as três dimensões estudadas: objetivo, intensidade e métodos. Lagrosen (2005) apoiou-se na literatura de marketing de relacionamento para classificar os métodos de participação do cliente no processo NPD/NSD da seguinte forma.

Tabela 2.4 – A perspectiva de relacionamento na classificação de métodos de participação do cliente nos processos NPD/NSD

Nível de relacionamento	Participação longitudinal do cliente	Participação lateral do cliente	Métodos adequados
Transacional	Apenas nas fases iniciais	Projetado para o cliente	<i>Focus group</i> , observação, <i>surveys</i> , entrevistas
Facilitativo	Nas fases iniciais, nas fases de teste e ocasionalmente em outras fases	Projetado com o cliente	QFD, Método Delphi, Análise multivariada, prototipagem, beta test, visitas ao cliente
Integrativo	Todas as fases	Projetado pelo cliente	Times integrados de desenvolvimento de produto, incluindo representantes dos fornecedores e clientes

Fonte: Traduzido de Lagrosen (2005, p. 433).

A classificação de Lagrosen (2005) adiciona a dimensão do nível de relacionamento entre a empresa e o cliente, mas nos demais aspectos é similar à classificação de Kaulio (1998).

Um modelo de classificação de métodos de participação dos clientes nos processos NPD/NSD tem utilidade científica para poder fundamentar o desenvolvimento de teorias que justifiquem a aplicação de um método específico para um contexto organizacional específico. E tem utilidade prática para auxiliar gerentes a escolher de forma mais consciente que métodos empregar para cada tipo de projeto de novo produto/serviço, ou ainda um contexto competitivo.

Nijssen e Lieshout (1995) avaliaram até que ponto gerentes de marketing tem conhecimento da amplitude de métodos existentes para realizar pesquisas de mercado com o objetivo de desenvolver novos produtos, e entre eles estão os métodos que promovem a participação dos clientes. Os resultados mostraram que, entre 11 métodos apresentados, seis eram muito pouco conhecidos pelos gerentes (índices inferiores a 15%). A principal razão para o uso de algum método de pesquisa de mercado é a identificação de algum problema no desenvolvimento do projeto, ou seja, um comportamento essencialmente reativo. E o maior obstáculo para o maior uso de pesquisas de mercado é o tempo necessário para execução da pesquisa, e percepção que o mercado é complexo demais para ser capturado em detalhe pelos métodos disponíveis (NIJSSEN e LIESHOUT, 1996, p. 40).

Em resumo, as pesquisas descrevem diversos métodos para promover a participação dos clientes no processo NPD/NSD e seus resultados, porém sua utilização prática depende do grau de conhecimento dos executivos a respeito da disponibilidade dos métodos. De particular interesse é o esforço em desenvolver classificações dos métodos que auxiliem o entendimento das características distintivas de cada método, um instrumento teórico importante para auxiliar tanto as pesquisas acadêmicas como a utilização prática pelos executivos.

Síntese da seção 2.4

A área de pesquisa sobre gestão da inovação é muito ampla e acumula conhecimento de pesquisas desenvolvidas por mais de 40 anos. A área de pesquisa sobre inovação em serviços por sua vez recebeu atenção acadêmica mais significativa a partir dos anos de 1990. Num primeiro momento, as pesquisas sobre inovação em serviços preocupavam--se em identificar

claramente as diferenças entre NPD e NSD, com o propósito de delimitar uma área de pesquisa independente.

Um dos pontos de maior debate nessa discussão é com relação ao grau de formalização e controle da inovação em serviços. Ainda há dúvidas sobre até que ponto projetos de novos serviços podem ser geridos da mesma forma que projetos de bens físicos. A descrição histórica da evolução dos modelos normativos de processo NSD, gerados pela comunidade acadêmica, ilustra o esforço em tentar definir uma singularidade da inovação em serviços.

Aparentemente há um consenso em torno da ideia de que a gestão de projetos de novos serviços envolve sutilezas organizacionais mais relevantes do que em projetos de inovação de bens físicos. Esse debate motivou o desenvolvimento das questões 2 a 4, e 10 a 12 do protocolo de pesquisa com a finalidade de entender o conjunto de procedimentos e normas, formais ou informais, que caracterizam o modelo de gestão da inovação em cada empresa.

Esta seção traz, ainda, uma descrição histórica de como o fenômeno da participação do cliente em projetos de inovação (bens físicos e serviços) foi estudado e preconizado por meio de distintos métodos. De particular interesse foi a proposição de dois modelos teóricos para a classificação dos métodos de participação do cliente ao longo das etapas do processo NSD, e o tipo de relacionamento necessário para que seja efetivo.

Os modelos normativos de processo NSD e classificação da participação do cliente mostraram-se potencialmente úteis para esta pesquisa e foram o principal instrumento de questionamento para o bloco 2 do protocolo de pesquisa, dando suporte às questões direcionadas aos pares de projetos de novos serviços. Especificamente às questões 17 a 27.

Adicionalmente, a literatura revista nesta seção ressaltou a importância de se observar como recursos intelectuais (competências), físicos e organizacionais são alocados em projetos de novos serviços. Em outras palavras, complementar a tradicional visão de pesquisa por processos com a visão de recursos organizacionais alocados. Essa teoria motivou o desenvolvimento de questões orientadas a conhecer o contexto interno e externo dos projetos de novos serviços estudados, para isso especificamente foram propostas as questões 28 a 42 do protocolo de pesquisa.

SÍNTESE DO CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A linha mestra que une as seções deste capítulo é o papel ampliado do cliente em distintas esferas organizacionais, desde a estratégia corporativa, até a estruturação de processos horizontais de criação e gestão de conhecimento, até aspectos operacionais como é a participação do cliente no processo NSD. O pensamento estratégico tem-se voltado à cocriação e orientação para mercado com o objetivo de criar valor para os clientes e com isso renovar suas competências centrais. Em outras palavras, significa deslocar o *locus* da inovação para fora da empresa, mais próximo dos clientes.

Esse movimento, porém, exige novas competências e habilidades organizacionais de aquisição, disseminação e criação de sentido, que são facilitadas quando a empresa possui uma cultura de relacionamento e interação com seus clientes. Do ponto de vista organizacional, significa uma redefinição de processos de trabalho equilibrando processos “de fora para dentro” que funcionem coerentemente com os “de dentro para fora” e os “de disseminação”. A estruturação desses processos cognitivos horizontais habilita e estimula a criação de conhecimento a partir das manifestações dos clientes.

A literatura de estratégia, marketing e teoria organizacional aparentemente complementam a literatura de gestão da inovação que adota uma perspectiva de operações historicamente influenciadas pela inovação em produtos manufaturados. Nas últimas décadas, porém, a área de pesquisa em inovação em serviços, ou NSD, encontrou espaço e legitimidade, buscando desenvolver conhecimentos aplicáveis na inovação de ofertas combinadas de serviços e bens físicos.

A participação do cliente nos processos NPD e NSD é um assunto ainda mais recente e transcende as fronteiras que delimitam serviços e bens físicos. A participação dos clientes na inovação em serviços aparentemente despertou o interesse e a relevância particular dos aspectos organizacionais e de comunicação, motivando o desenvolvimento de abordagens teóricas complementares sobre o fenômeno.

A revisão da literatura clássica sobre fatores de sucesso na inovação em serviços é o corpo de conhecimento principal em que se localiza a pergunta de pesquisa desta tese, porém a revisão da literatura de forma mais abrangente permitiu relacionar aspectos organizacionais e

estratégicos importantes com a pergunta de pesquisa. Assim como ilustrado na Figura 2.1, o protocolo de pesquisa buscou explorar questões com foco nos aspectos operacionais da participação do cliente, mas buscou também explorar, de forma periférica, questões sobre a organização, sua cultura de relacionamento com os clientes, e sua forma de se organizar para a atividade de inovação. Com um protocolo de pesquisa ampliado e inspirado na revisão da literatura, os aspectos de “quando” e “como” da pergunta de pesquisa podem ser analisados com maior riqueza.

3 MÉTODO DE PESQUISA

O Capítulo 1 apresenta os aspectos econômicos, científicos e pessoais que motivaram o pesquisador a se debruçar sobre a seguinte pergunta de pesquisa:

Quando e como a participação do cliente contribui para o sucesso no desenvolvimento de novos serviços? (BROWN e EISENHARDT, 1995, p. 372)

Do ponto de vista lógico, a pergunta de pesquisa pode ser mais bem representada pela seguinte delimitação de variáveis no modelo conceitual de pesquisa.

Figura 3.1 – Modelo conceitual de pesquisa

Fonte: O Autor.

Conforme visto na revisão da literatura apresentada no Capítulo 2, diversas pesquisas anteriores (deBRENTANI, 1989; MARTIN e HORNE, 1993; COOPER *ET AL.*, 1994; deBRENTANI, 1995; MARTIN e HORNE, 1995; GRUNER e HOMBURG, 2000; ALAM 2002; ALAM e PERRY, 2002; MATTHING *et al.*, 2004, entre outros) encontraram evidências de que a participação do cliente no processo NSD é um fator que contribui positivamente com maior efetividade de conceito do novo produto/serviço (BROWN e EISENHARDT, 1995, p. 351).

Algumas pesquisas enfatizam também que a participação de funcionários de atendimento a clientes (*front-office*) contribui positivamente para a efetividade de conceito, pois esses funcionários conhecem e muitas vezes defendem os interesses dos clientes em suas empresas (BITNER, BOOMS e MOHR, 1994; MARTIN e HORNE, 1995; GRUNER e HOMBURG, 2000). A participação do cliente no processo NSD em geral tem sido aferida empiricamente em função de duas dimensões: longitudinal (número de etapas do processo NSD) e latitudinal (grau de intensidade do envolvimento do cliente) (ALAM, 2002; ALAM e PERRY, 2002; KAULIO, 1998).

As pesquisas clássicas sobre fatores de sucesso no desenvolvimento de novos serviços, porém, evidenciam como a efetividade de conceito de um novo serviço pode também ser influenciado por diversos aspectos de contexto interno das empresas como: cultura, alta direção e política organizacional (deBRENTANI, 1995; STUART, 1998; deBRENTANI e KLEINSCHMIDT, 2004), grau de inovação dos novos serviços (GALLOUJ e WEINSTEIN, 1997; deBRENTANI, 2001), grau de formalização do processo NSD (deBRENTANI, 1989 e 2001; MARTIN e HORNE, 1993 e 1995; EDVARDSSON, HAGLUND e MATTSSON, 1995), e uso de competências (deBRENTANI, 1995).

De forma similar, o contexto externo competitivo também foi identificado com um fator que influencia a efetividade de conceito em termos de: até que ponto o novo serviço é o primeiro a chegar ao mercado ou se é uma resposta de equiparação ao líder de mercado (deBRENTANI, 1989; SHULVER, 2005), se o projeto nasceu de uma percepção de ameaça ou oportunidade de mercado (deBRENTANI e KLEINSCHMIDT, 2004; SHULVER, 2005), ou até mesmo modificações na regulamentação pública do setor industrial (COOPER *et al.*, 1994).

3.1 Escolha do método de pesquisa

Diversas pesquisas analisadas no capítulo de fundamentação teórica forneceram suporte para a escolha do método de pesquisa para esta tese, em particular os artigos de revisão da literatura, e outras pesquisas de autores influentes e altamente citados.

Na pesquisa de Svensson, Slatten e Tronvoll (2008) os autores fizeram uma revisão da literatura de marketing de serviços com base nos cinco principais periódicos de marketing de

serviços, quando selecionaram e analisaram 870 pesquisas empíricas publicadas entre 2000 e 2005.

Uma das descobertas desta pesquisa foi a identificação de que, dentre as 870 pesquisas, apenas 22,6% delas fez uso de métodos qualitativos, enquanto 77,4% usaram métodos quantitativos. Analisando os resultados do ponto de vista de afiliação geográfica, nota-se que os países que mais fazem uso de métodos qualitativos são os europeus, e entre os que menos usam métodos qualitativos estão os da América do Sul (SVENSSON, SLATTEN E TRONVOLL, 2008, p. 140).

A respeito da visível prevalência de métodos quantitativos na área de pesquisa em serviços, os autores questionam a adequação desse perfil, e defendem que a comunidade científica produza mais pesquisas qualitativas, aparentemente mais eficientes em capturar a característica multifacetada dos serviços e seu dinamismo em diversos contextos (SVENSSON, SLATTEN E TRONVOLL, 2008, p. 144).

Na revisão da literatura de Pilkington e Chai (2008), analisaram-se as citações cruzadas entre 435 pesquisas publicadas entre 1990 e 2005 no periódico com maior índice de impacto entre aqueles com foco em pesquisa em serviços, o *International Journal of Service Industry Management* (IJSIM), que, a partir de 2009, passou a se chamar *Journal of Service Management* (JOSM). Do ponto de vista das metodologias empregadas, os autores identificaram que o estudo de caso é um dos métodos de pesquisa historicamente significativos na área de pesquisa de serviços, e mais recentemente há uma tendência crescente de uso deste método (PILKINGTON e CHAI, 2008, p. 97-100). Na revisão da literatura mais recente sobre inovação em serviços publicada por Droege, Hildebrand e Forcada (2009), analisaram-se 34 artigos e a proporção de uso de métodos qualitativos atingiu 17%.

De particular interesse é a revisão da literatura de Matthing, Sanden e Edvardsson (2004) com foco específico na participação do cliente na inovação das empresas, sem distinção entre serviços e produtos manufaturados. Os autores analisaram 22 pesquisas: desta vez a proporção de pesquisas qualitativas foi de 82%, e apenas quatro eram relacionadas com a inovação em serviços, demonstrando que o assunto ainda é bastante recente como tema de pesquisa (MATTHING, SANDEN E EDVARDSSON, 2004, p. 487).

Com o intuito de complementar a análise de métodos de pesquisa utilizados pela comunidade científica no estudo da inovação em serviços, este pesquisador elaborou a Tabela 3.1, identificando o método de pesquisa, unidade de análise e origem das pesquisas. Essa tabela apresenta as pesquisas empíricas mencionadas no Capítulo 2 que tiveram a participação do cliente como tema central de pesquisa, ou pesquisas empíricas que, apesar de terem um foco distinto, apresentaram conclusões e descobertas sobre o papel do cliente na inovação.

Tabela 3.1 – Quadro-resumo de pesquisas anteriores em inovação de serviços

Autor(es)	Ano	Método	Amostra	Unid. de Análise
deBrentani	1989	Fase exploratória e Fase <i>Survey</i>	150 sucessos e 126 fracassos (Canadá)	O projeto
Schueing e Johnson	1989	<i>Survey</i>	66 empresas financeiras (EUA)	O processo NSD
Martin e Horne	1993	Fase exploratória e Fase <i>Survey</i>	27 sucessos e 37 fracassos diversas indústrias (EUA)	A empresa
Cooper <i>et al.</i>	1994	<i>Survey</i>	173 sucessos variando de moderado a espetacular (Canadá)	O projeto
Martin e Horne	1995	Fase exploratória e Fase <i>Survey</i>	176 projetos (50% sucesso e 50% fracasso) diversas indústrias (EUA)	O projeto
deBrentani	1995	Fase exploratória e Fase <i>Survey</i>	274 projetos de serviços de diferentes indústrias (Canadá)	O projeto
Edvardsson, Haglund e Mattson	1995	Estudo de caso múltiplo	Sete projetos de diferentes indústrias + dois projetos estudados “ao vivo” (Suécia)	O processo NSD
Stuart	1998	Estudo de caso múltiplo	Três empresas (EUA)	O projeto
Martin, Horne e Schultz	1999	Estudo de caso único	Empresa de consultoria (EUA)	O projeto
Storey e Easingwood	1999	<i>Survey</i>	149 Financeiras (UK)	O projeto
Frohle, Roth, Chase e Voss	2000	<i>Survey</i>	182 empresas de diversos setores (EUA)	O processo NSD
Gruner e Homburg	2000	Fase exploratória e Fase <i>Survey</i>	310 projetos (Alemanha)	O projeto
deBrentani	2001	<i>Survey</i>	150 sucessos e 126 fracassos (Canadá)	O projeto
Alam	2002	Estudo de caso múltiplo	Quatro novos serviços em cada uma de 12 empresas financeiras (Austrália)	O projeto
Alam e Perry	2002	Estudo de caso múltiplo	12 empresas financeiras (Austrália)	O processo NSD
Thomke	2003	Estudo de caso único	Grande banco (EUA)	O processo NSD

Tabela 3.1 – Quadro-resumo de pesquisas anteriores em inovação de serviços (cont.)

Autor(es)	Ano	Método	Amostra	Unid. de Análise
deBrentani e Kleinschmidt	2004	Survey	252 projetos - 50% produtos e 50% serviços (amostra de 26 países)	O projeto
Kristensson, Gustafsson e Archer	2004	Experimento	3 grupos - Telecomunicações (Suécia)	Front-end do processo NSD
Dahlsten	2004	Estudo de caso único	Volvo XC90 (EUA)	O projeto
Shulver	2005	Estudo de caso múltiplo	5 empresas de diferentes setores (Europa)	O projeto
Alam	2006	Estudo de caso múltiplo	26 empresas financeiras de 3 segmentos (EUA)	A empresa
Franke, Von Hippel e Schereier	2006	Survey	456 praticantes de kite-surf em distintos países	O cliente
Matthing, Kristensson, Gustafsson, e Parasuraman	2006	Survey e experimento	1.004 clientes (Suécia)	O cliente
Nambisan e Baron	2007	Survey	152 clientes (EUA)	O cliente
Marcondes e Mello	2007	Estudo de Caso Único	Comércio Exterior (Brasil)	O processo NSD
Diniz, Facó e Csillag	2007	Estudo de Caso Único	Serviços Bancários (Brasil)	O processo NSD

Fonte: O Autor

Figura 3.2 – Análise das pesquisas anteriores – método, unidade de análise e geografia

Fonte: O Autor.

Nota-se, pela Tabela 3.1, que a pesquisa acadêmica mundial sobre o tema tem privilegiado métodos qualitativos com especial destaque ao estudo de caso múltiplo. Isso ocorre devido ao estado recente da pesquisa e a necessidade de trazer uma visão mais abrangente sobre o fenômeno inovação em serviços. Além disso, a leitura dos artigos listados na Tabela 3.1 permitiu identificar alguns pontos de consenso acadêmico com relação à situação da pesquisa na área de serviços, que dão suporte à escolha do método estudo de caso para esta tese:

- muitos pesquisadores afirmam que a pesquisa acadêmica sobre desenvolvimento de novos serviços é uma área recente e pouco explorada (DeBRENTANI, 1995; JOHNE e STOREY, 1998; STUART, 1998; ALAM, 2002; ALAM e PERRY, 2002; MATTHING *et.al.*, 2004). Essa opinião é ainda mais reforçada pela recente revisão da literatura de Menor *et al.* (2002) que afirma que esta área é uma das menos estudadas na literatura de gestão de serviços;
- existem diferenças significativas entre os processos de inovação aplicados no desenvolvimento de novos produtos (NPD) e novos serviços (NSD), que legitimam a realização de pesquisas exploratórias a fim de construir teorias que melhor expliquem o fenômeno da inovação na indústria de serviços (deBRENTANI, 1989; MARTIN e HORNE, 1993; EDVARDSSON *et al.*, 1995; deBRENTANI, 1995; MARTIN e HORNE 1995; JOHNE e STOREY, 1998; STUART, 1998; deBRENTANI, 2001; ALAM, 2002; ALAM e PERRY, 2002; MATTHING *et al.*, 2004; NIJSSEN *et al.*, 2006);
- há muitas pesquisas importantes na área de NSD que utilizaram o recurso metodológico de comparação direta entre casos extremos, por exemplo, projetos de novos serviços que falharam e projetos que obtiveram sucesso (COOPER e KLEINSCHMIDT, 1987; MARTIN e HORNE, 1993; COOPER *et.al.*, 1994; EDVARDSSON *et al.*, 1995; MARTIN e HORNE 1995; deBRENTANI, 1989; deBRENTANI, 1995; deBRENTANI, 2001; JOHNE e STOREY, 1998; STUART, 1998).

Com base nas opiniões das pesquisas de revisão da literatura e com outras coletadas das empíricas (Tabela 3.1), este pesquisador escolheu o método de pesquisa de estudo de casos múltiplos incorporados. Foram escolhidas três empresas de serviços de diferentes indústrias, e para cada uma delas foram estudados dois projetos de novos serviços: um com alta participação dos clientes, e outro com baixa participação.

A escolha do pesquisador pelo método de estudo de caso incorporado apoia-se nas seguintes argumentações da comunidade acadêmica:

- devido à natureza recente da pesquisa em NSD, o uso de métodos qualitativos é mais adequado para o desenvolvimento de teoria que permita sustentar estudos quantitativos futuros (BONOMA, 1985; YIN 1994; EISENHARDT e GRAEBNER, 2007). Uma abordagem mais profunda e menos longitudinal pode auxiliar no entendimento de um fenômeno complexo (ALAM, 2002; BONOMA, 1985; YIN, 1994) como é o da inovação em serviços, e garante maior coerência científica entre o problema e o método de pesquisa (EDMONDSON e MCMANUS, 2007);
- a riqueza de dados (WEICK, 2007) e a comparação direta entre situações contraditórias contribuem para despertar a criatividade do pesquisador e propiciar o desenvolvimento de novas teorias (EISENHARDT, 1989);
- o estudo intensivo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, respondendo principalmente a perguntas do tipo “como? e por quê?” (CAMPOMAR, 1991; YIN, 1994; EISENHARDT e GRAEBNER, 2007; EDMONDSON e MCMANUS, 2007), como é o caso da pergunta de pesquisa desta tese;
- o estudo de caso aplica-se melhor a pesquisas que têm como propósito encontrar relações contributivas, de influência, entre variáveis (BONOMA, 1985), em outras palavras, a natureza da pesquisa também recebe o nome de *theory building* (EISENHARDT e GRAEBNER, 2007; GUMMESSON, 2007);
- a abordagem indutiva de pesquisa permite construir teoria a partir dos casos usando uma lógica de replicação (YIN, 1994), ou seja, cada caso é tratado como um experimento individual em que se verificam relações entre fatores, que por sua vez são confirmados ou desconfirmados pela comparação direta entre os casos;
- o pesquisador possui experiência anterior com atividades de entrevistas profissionais aprofundadas em empresas. Entre 2001 e 2002, o autor desenvolveu trabalho de *benchmarking* competitivo multissetorial com nove empresas, com foco em operações de atendimento a clientes. Embora não tenha sido utilizado método científico nessas entrevistas, a experiência contribuiu para a comunicação com executivos e para a compreensão de seus problemas e rotina diária.

O pesquisador encontrou importantes reflexões e atualizações trazidas recentemente pela comunidade acadêmica sobre a aplicação do método de estudo de caso em pesquisa científica.

Gummesson (2007) considera que a pesquisa acadêmica em administração de empresas carece de outras mais inovadoras e ousadas, que modifiquem o paradigma dominante. Um dos caminhos para atingir esse objetivo é comparar a teoria-em-uso, observada na riqueza de informações do mundo real, com a teoria dominante, e o método estudo de caso continua um recurso de pesquisa muito útil e poderoso para tal comparação teórica. Gummesson (2007, p. 234) fornece uma série de recomendações aos pesquisadores sobre como garantir qualidade às pesquisas que empregam o método estudo de caso, e este pesquisador buscou seguir essas recomendações. A recomendação de Gummesson (2007) encontra sinergia com a recomendação de Eisenhardt (1989) de comparar evidências entre os múltiplos casos, adotando diversos pontos de vista divergentes.

Eisenhardt e Graebner (2007) consideram que o estudo de caso é um importante método para a construção de teoria nova e interessante. As pesquisas realizadas por estudo de caso muitas vezes estão entre as mais interessantes, e entre as mais citadas, muitas vezes conquistando prêmios de periódicos importantes como o *Academy of Management Journal* – AMJ (EISENHARDT e GRAEBNER, 2007, p. 25).

Como em todo método de pesquisa, há vantagens e desvantagens a serem ponderadas no uso do método de estudo de caso. Uma das principais limitações desse método diz respeito à limitada capacidade de generalização. A decisão de analisar casos incorporados em três empresas tem o objetivo de atenuar essa limitação, pois a amostra final é composta de 6 casos, ou seja, um par de projetos para cada empresa, em indústrias distintas. Adicionalmente os casos foram escolhidos entre empresas atuantes em segmentos de serviços distintos entre si. Essa abordagem permitirá enriquecer a análise dos dados, comparando casos dentro da mesma empresa, mas também entre empresas.

Espera-se que as teorias e proposições desenvolvidas tenham maior poder de generalização dentro da indústria de serviços. Outras limitações importantes são inerentes ao método de estudo de caso segundo Yin (1994) e que devem receber o cuidado do pesquisador para garantir a qualidade de sua pesquisa:

- validade do constructo – definição clara de que variáveis serão observadas e como dados pertinentes serão obtidos;
- validade interna – modelo lógico da pesquisa, ou modelo conceitual;
- validade externa – estabelecimento claro do domínio em que as conclusões podem ser generalizadas;
- confiabilidade – possibilidade de repetição do estudo para obtenção dos mesmos resultados (protocolo de pesquisa).

3.2 Seleção dos casos e planejamento da pesquisa

As pesquisas anteriores mostram que a participação do cliente no processo NSD é um fenômeno ainda pouco presente nas empresas. Por esse motivo a seleção de casos para pesquisa buscou identificar empresas em que essa participação poderia ser mais provável. O livro de Meir e Volpi (2006) foi um ponto de partida, pois descreve 11 casos nacionais de empresas com forte orientação para o cliente e um relacionamento próximo com eles. Entrevistou-se um dos autores com o objetivo de testar uma primeira versão do protocolo de pesquisa e também identificar empresas potencialmente interessadas e receptivas para participarem de uma pesquisa acadêmica.

Também foi consultado um membro da diretoria da ABRAREC (Associação Brasileira das Relações Empresa-Cliente) com o mesmo objetivo. Essas entrevistas foram úteis para testar um protótipo de roteiro de entrevistas, e permitiu aprimorar o foco das questões, esclarecer conceitos, e aferir o tempo necessário para cada entrevista. Com essas primeiras entrevistas, foi possível identificar os executivos mais adequados para um primeiro contato e convite para participar da pesquisa. Essas atividades culminaram com a definição de amostra de pesquisa ilustrada na Figura 3.3.

Figura 3.3 – Delimitação dos casos a serem pesquisados

Fonte: O Autor.

Foram escolhidas empresas de serviços de distintas indústrias, todas atuantes não só no mercado de massa (universo grande de clientes), mas também no mercado B2C (*business-to-customer*). Essa característica é importante, pois empresas de serviços que atendem um grande número de clientes têm maior incerteza na definição do melhor conceito de produto, mais adequado às necessidades do consumidor.

Espera-se que nessas empresas as informações precisas sobre as preferências e necessidades do cliente tenham um alto potencial de contribuição, reduzindo a incerteza de projetos de novos serviços. As empresas selecionadas cobrem uma porção importante do espectro de tangibilidade de serviços (LOVELOCK e WIRTZ, 2006, p. 10), desde o banco em que os aspectos intangíveis prevalecem quase totalmente, até a construção civil em que os aspectos tangíveis estão em balanço com os aspectos intangíveis. Vale notar que a indústria imobiliária, mais acentuadamente na cidade de São Paulo, tem deslocado continuamente o foco concorrencial para adicionar serviços ao produto, seja pela personalização dos imóveis seja pelas facilidades de financiamento, assessoria jurídica e outros serviços.

A Tecnisa, devido a sua situação competitiva de construtora e incorporadora aparentemente é a empresa vanguardista que liderou o movimento de agregação de serviços e elementos

intangíveis à sua oferta. Essa liderança manifestou-se com amplo destaque na mídia de negócios e motivou a mobilização de diversos concorrentes a imitar elementos de seu modelo de negócios.

Uma metáfora útil para entender a oferta da Tecnisa é o serviço de alfaiate: a Tecnisa consegue entregar produtos “sob medida”, porém trabalha com uma gama limitada de opções de tecido (localizações e áreas dos imóveis). O comportamento de agregação de serviços estudado por Gann e Salter (2000, p. 962) é mais claramente apresentado no Capítulo 6.

É importante notar que diversas pesquisas anteriores em NSD adotaram o projeto como unidade de análise, confrontando casos extremos: um deles representativo de uma situação de sucesso e o outro, de uma situação de fracasso (COOPER e KLEINSCHMIDT, 1987; MARTIN e HORNE, 1993; COOPER *et al.*, 1994; EDVARDSSON *et al.*, 1995; MARTIN e HORNE 1995; deBRENTANI, 1995; JOHNE e STOREY, 1998; STUART, 1998).

Em outras palavras, a pesquisa empregará o método de estudo de caso incorporado (YIN, 1994), comparando casos extremos. Outros critérios importantes foram utilizados na escolha dos casos:

- lançamentos recentes – com o objetivo de facilitar a recuperação de dados históricos e aumentar a confiabilidade dos dados, os projetos escolhidos (maior e menor participação do cliente) devem ter sido lançados com no mínimo 1 ano de antecedência à data de coleta de dados, e no máximo 3 anos. Nas pesquisas de Martin e Horne (1993, 1995) e deBrentani e Kleinschmidt (2004), os autores usaram esse mesmo limite de intervalo de tempo;
- participação no projeto - o entrevistado deve ter sido participante dos times de projeto que desenvolveram os serviços estudados. Além disso, o entrevistado deve ter uma posição hierárquica gerencial ou superior (gerência, diretoria, ou presidência);
- localização – com o objetivo de fazer um contato mais intenso e frequente do pesquisador com os entrevistados, as empresas escolhidas têm sua sede no município de São Paulo.

A escolha de três setores distintos teve como objetivo obter maior riqueza de dados e oportunidade de construir comparações em diferentes contextos industriais e competitivos. Na Tabela 3.2 traça-se um perfil das empresas em termos de porte e atuação, comparando-se

algumas características importantes a serem consideradas nas fases de coleta e análise dos dados.

Tabela 3.2 – Principais diferenças entre as empresas estudadas

Empresa	UNIBANCO¹	FLEURY²	TECNISA³
Longevidade	85 anos	83 anos	+ 30 anos
Faturamento (Receita Bruta)	R\$ 126 bilhões (ativos) e 10 bilhões (receita bruta)	R\$ 706 Milhões (2008)	R\$ 1,05 Bilhão (vendas contratadas) (2008)
Funcionários	34.217	4.500 ³	1.164
Clientes	29 milhões (aprox.)	Um milhão (aprox.)	10.000 (aprox.)
Estrutura de capital	Capital aberto	Capital fechado	Capital aberto (IPO em 2007)
Estrutura organizacional ⁴	Matricial com dezenas de unidades de negócio	Matricial com 4 unidades de negócio	Estrutura funcional
Posicionamento de negócio (amplitude de mercados e ofertas) - Lovelock e Wirtz, 2006 (p. 52)	Muitos mercados e muitas ofertas	Mercado estreito (classe A) e muitas ofertas	Mercado estreito (nichos das classe A e B) e oferta estreita
Estrutura do Processo de serviço – Kellogg e Nie (1995, p. 324), Silvestro (1992)	Fábrica de serviços (serviços de massa)	Fábrica de serviços (serviços de massa)	Baseada em Projetos (Serviços profissionais ou especializados)
Papel da Inovação na estratégia corporativa ⁴	Lucratividade é o principal objetivo. A Inovação é um meio para atingir maior lucratividade	Inovação é central para a identidade corporativa	Inovação é central para a identidade corporativa
Classificação do Serviço - Lovelock e Wirtz (2006, p. 14)	Processamento de Posses	Processamento de Pessoas	Processamento de Posses
Frequência de compra pelos clientes ⁴	Compra frequente	Compra pouco frequente	Compra muito pouco frequente

¹ Relatório Anual 2007 p.34.

² *website* da empresa (acesso em fev/2009).

³ Relatório anual 2007 (dado de final de 2007) – total de funcionários é de jan/2009.

⁴ Fonte: O Autor.

Na Tabela 3.2 mostra-se que as três empresas são muito distintas em termos de porte (faturamento e funcionários), estrutura organizacional e natureza do serviço. Com relação à estrutura do processo de serviço, o Unibanco e Fleury são “fábricas de serviços” (KELLOGG e NIE, 1995, p.324), ou “serviços e massa” (SILVESTRO *et al.*, 1992, p. 73). Em outras palavras, os serviços em que o processo de produção caracteriza-se por um alto volume de transações com clientes, tempo relativamente baixo de interação com eles, e baixa modificação ou personalização da oferta, em que a agregação de valor ocorre predominantemente nas atividades de “bastidor” (*BackOffice*).

É comum, também, nas “fábricas de serviços” que os clientes se desloquem até as instalações físicas da empresa para o “encontro de serviços”, característica mais acentuada para o Fleury, já que o Unibanco tem a alternativa de entregar boa parte de seus serviços por meios virtuais. Ser uma fábrica de serviços significa que, para cada novo serviço lançado comercialmente, são criados processos, sistemas e instalações físicas que serão utilizados de forma integrada e repetitiva para poder entregar o serviço.

A Tecnisa, por sua vez, é uma empresa baseada em projetos, e seu processo de serviços recebe os nomes de “serviços especializados” (KELLOGG e NIE, 1995, p.324), ou “serviços profissionais” (SILVESTRO *et al.*, 1992, p. 73), com características diametralmente opostas às das “fábricas de serviços” descritas acima. Nas empresas baseadas em projetos, cada entrega tende a ser única e, frequentemente, o resultado do projeto em termos de processos, sistemas e instalações, não é de propriedade da empresa, mas do cliente do projeto (KELLOGG e NIE, 1995, p.324). Segundo Silvestro *et al.* (1992, p. 73) e Kellogg e Nie (1995, p.336), empresas com distintas classificações de processo de serviços apresentam diferenças significativas em termos de estratégia, foco gerencial (orientação para produto ou orientação para processo), controle e aferição de desempenho.

Do ponto de vista da inovação, empresas que operam como “fábricas de serviço” têm a oportunidade de padronizar, aprimorar e inovar continuamente em seus processos. Por sua vez, empresas baseadas em projeto muitas vezes envolvem características não rotineiras que inibem a sistematização, padronização, o que estabelece uma fronteira entre a aprendizagem obtida no projeto e a aprendizagem que a empresa toda experimenta (GANN e SALTER, 2000, p. 957).

Destacar as diferenças essenciais das três empresas estudadas na Tabela 3.2 tem como objetivo estruturar um ponto de referência para comparação quando for feita a análise dos dados, e a construção de tabelas e diagramas para tanto. Pesquisas anteriores destacam que, sobre a inovação, empresas baseadas em projeto podem ter singularidades marcantes quando comparadas àquelas estruturadas funcionalmente (BLINDENBACH-DRIESSEN e VAN DEN ENDE, 2006), algo que é discutido em maior profundidade nos Capítulos 7, 8 e 10.

Para explorar adequadamente a amplitude dos tipos de serviços acima, com base na Tabela 3.2, e a abrangência da pergunta, foi desenvolvido um protocolo de pesquisa com o objetivo

de construir um conhecimento abrangente sobre o modelo de gestão de inovação das empresas (bloco 1 da Figura 3.4). O entendimento preliminar sobre como as três empresas inovam foi usado como ponto de partida para as questões desenvolvidas para conhecer as especificidades sobre os pares de projetos de alta e baixa participações do cliente no processo NSD. A estrutura do protocolo de pesquisa é descrito com base na Figura 3.4.

Figura 3.4 – Estrutura do protocolo de pesquisa

Fonte: O Autor.

Entende-se como modelo de gestão da inovação o conjunto de processos, normas, práticas e ferramentas usadas deliberadamente com alguma frequência para desenvolver novos serviços (inovação). No primeiro bloco empregaram-se questões abertas e descritivas sobre como a empresa se organiza para a inovação e que recursos e ferramentas aplica nessa tarefa. Esse primeiro bloco de questões teve como objetivo entender o modelo de gestão de inovação que a empresa adota, além de, permitir uma reflexão dos executivos sobre como a participação do cliente no processo de inovação ocorre em suas empresas. As bases teóricas para as questões do bloco 1 são apoiadas principalmente nos aspectos de formalização e controle do modelo de gestão da inovação (CLARK e WHEELRIGHT, 1993; EDVARDSSON, HAGLUND e MATTSSON, 1995; EDVARDSSON e OLSSON, 1996).

As questões relativas aos projetos de alta e baixa participações do cliente (blocos 2 e 3) foram planejadas para serem aplicadas na coleta de dados apenas quando as questões do bloco 1 estivessem plenamente respondidas. As questões da primeira versão do protocolo de pesquisa

foram motivadas pela análise das pesquisas anteriores conforme descrito no Capítulo 2, fundamentação teórica, com foco na identificação da contribuição dos clientes aos projetos, ou na efetividade de conceito (BROWN e EISENHARDT, 1995, p. 351) e sua participação de forma longitudinal (quais etapas do processo NSD) e latitudinal (intensidade da participação), tendo como base teórica Alam e Perry (2002) e Kaulio (1998) respectivamente.

Uma vez escolhidas as empresas para esta pesquisa, houve uma fase de preparação para entrevistas com o objetivo de aumentar o conhecimento prévio sobre as empresas e, com isso, fomentar a produtividade das entrevistas e maior foco na questão de pesquisa. Durante essa fase foi possível “testar” o roteiro de questões inicialmente planejado, por meio de entrevistas com dois especialistas setoriais que possuem uma rede de relacionamento pessoal muito importante com líderes de empresas de grande porte instaladas no Brasil.

Esses especialistas são: um membro da diretoria da ABRAREC (Associação Brasileira das Relações Empresa-Cliente) e o *publisher* da revista Consumidor Moderno, também autor do livro “O Brasil que encanta o cliente”. Ambas as entidades relacionam-se com grandes empresas no intuito de fomentar e divulgar boas práticas de gestão do relacionamento com clientes. Essas entrevistas foram valiosas por dois motivos: permitiram não só refinar o questionário e ajustar sua extensão e foco ao tempo estimado disponível para as entrevistas com executivos, como também identificar nomes de executivos-chave para o primeiro contato e realização de entrevistas.

A versão aprimorada do protocolo de pesquisa, aplicado nas entrevistas de coleta de dados, é apresentada no Apêndice desta tese. As empresas foram contatadas previamente por telefone e por carta com o objetivo de convidar e gerar interesse na participação dos executivos nesta pesquisa acadêmica.

3.3 Coleta de Dados

A tarefa de coleta de dados foi executada em duas fases: uma de preparação de entrevistas em que se buscaram informações secundárias para compreender a realidade da empresa entrevistada e seu contexto competitivo, e outra de coleta de dados diretamente da empresa por entrevistas com executivos em que se abordou a gestão da inovação e os projetos de novos serviços. Na coleta de dados usaram-se as seguintes fontes:

- preparação para entrevistas (fonte secundária) – informações sobre as empresas selecionadas encontradas em: livros (MEIR e VOLPI, 2006), entrevistas com especialistas setoriais e reportagens de revistas de negócios (ABRAREC e Revista Consumidor Moderno), *website* das empresas selecionadas, relatório anual para investidores (padrão para empresas de capital aberto), monografias de alunos de MBA da FIA;
- entrevistas com executivos das empresas (fonte primária) – executivos gestores (diretores, ou gerentes) responsáveis pela gestão da inovação na empresa, ou líderes de projetos de novos serviços, ou ainda membros atuantes de times de projeto de novos serviços.

A coleta de dados sobre o modelo de gestão da inovação (bloco 1) envolveu entre duas e quatro entrevistas em cada empresa, executadas ao longo de todo o 2007 aproximadamente. A cada entrevista, a literatura foi revista para verificar a adequação de alguns termos utilizados, e algumas tabelas sintéticas de dados foram elaboradas. As entrevistas sobre o modelo de gestão da inovação em cada empresa foi também útil para uniformizar conceitos com os entrevistados principalmente com relação ao fenômeno da participação do cliente no processo NSD. Essa reflexão foi importante para que a escolha dos casos de cada empresa, ou seja, projetos de novos serviços em que houve alta participação do cliente e outro em que houve baixa participação do cliente.

A escolha dos projetos foi feita pelos próprios executivos entrevistados sem influência do pesquisador, porém, para garantir melhor confiabilidade de dados retrospectivos, foi solicitada a seleção de projetos recentes e ao mesmo tempo lançados há algum tempo no mercado para poder julgar-se a reação dos clientes. O critério proposto foi a seleção de projetos que tiveram seu lançamento comercial há pelo menos 1 ano e no máximo 3 anos, considerando a data das entrevistas desta pesquisa. Com o entendimento prévio do modelo de gestão de inovação da empresa, as entrevistas seguintes focaram os projetos de novos serviços em que as questões tiveram um foco maior em entender a participação do cliente.

As questões ainda foram essencialmente abertas com o objetivo de se entender o novo serviço e o contexto em que foi desenvolvido para, depois, entrar-se em questões mais fechadas com o objetivo de compreender a participação do cliente no processo e seu impacto no projeto todo. Para sustentar a organização dos dados, foram usadas duas estruturas teóricas de apoio,

o modelo de processo NSD de Alam e Perry (2002) que destaca o papel dos clientes, e o modelo de classificação da intensidade da participação do cliente no processo NSD proposto por Kaulio (1998). Esses modelos foram apresentados no Capítulo 2 e estão descritos em mais detalhes no protocolo completo de pesquisa disponível no Apêndice.

A coleta de dados foi realizada ao longo de um período médio de dois anos, com início no primeiro trimestre de 2007 e término no primeiro semestre de 2009 com as entrevistas de confirmação de dados. A coleta de dados buscou um balanço entre os perfis dos executivos entrevistados, consultando-se profissionais não só em posições funcionais de alto escalão que podem fornecer uma visão mais abrangente das empresas, mas também em posições mais ligadas ao dia a dia da execução dos projetos. Houve também a preocupação em se entrevistarem profissionais de distintas áreas funcionais o que permitiu enriquecer e confirmar informações de distintas fontes. Na Tabela 3.1 descreve-se o total de entrevistas, o perfil dos entrevistados e o tipo de entrevista.

Tabela 3.3 – Coleta de dados – panorama das entrevistas

UNIBANCO Início: março 2007 Fim: maio 2008	Superintendente de Produtos Pessoa Jurídica (5 presenciais) Superintendente Tecnologia da Informação (1 presencial)
FLEURY Início: julho 2007 Fim: fevereiro 2008	Diretor de Planejamento Estratégico, Inovação e Sustentabilidade (3 presenciais) Diretor do Hospital-Dia (1 presencial) Diretor Gestão de Saúde (1 presencial) Diretor de Atendimento a Clientes (1 presencial) Diretora de Marketing (1 telefone) Gerente de Comunicação (1 telefone)
TECNISA Início: abril 2007 Fim: janeiro 2008	Diretor de Marketing (4 presenciais) Gerente de Relacionamento com clientes (2 – telefone) Gerente de Novos Negócios (1 – telefone) Coordenadora <i>Personal</i> Tecnisa (1 presencial) Gerente de <i>E-Business</i> (1 presencial) Gerente de Mídias Sociais (1 – telefone) Engenheira de Desenvolvimento Tecnológico (1 – telefone)
Entrevistas de Confirmação de dados	Unibanco - Superintendente de Produtos Pessoa Jurídica (presencial – em abril 2009) Fleury - Diretor de Planejamento Estratégico, Inovação e Sustentabilidade (presencial em junho de 2009) Tecnisa - Diretor de Marketing (presencial em julho de 2009)
28 entrevistas, 21 gravadas	Todos os diretores e superintendentes tinham formação mínima de mestrado <i>stricto-sensu</i> (4 deles são doutores ou pós-doutores) grande parte dos demais cursou MBA ou Pós-Graduação.

As entrevistas duraram uma hora, porém, em algumas situações em que o entrevistado se mostrou interessado na pesquisa, a entrevista estendeu-se por duas horas, oportunidade aproveitada com o intuito de aumentar ao máximo a riqueza de informações. Uma característica interessante: muitos entrevistados tinham experiência prévia em pesquisa científica por terem cursado programas de mestrado, doutorado ou pós-doutorado - isso ocorreu com todos os diretores entrevistados.

Esse fato permitiu obter maior riqueza de informações e maior confiabilidade, pois houve uma preocupação dos executivos em reportar fatos relevantes e representativos. Os demais entrevistados tinham todos cursado programas de MBA e pós-graduação em administração de empresas o que também facilitou o diálogo.

Outra característica importante das entrevistas foi o incentivo para que os entrevistados não se limitassem a descrever fatos históricos, mas expusessem também sua opinião fazendo uma análise crítica sobre os resultados obtidos pelo modelo de gestão de inovação empregado pela empresa e nos projetos de novos serviços.

Essa visão crítica foi importante para poder-se entender o grau de contribuição entre as variáveis analisadas nesta pesquisa: participação do cliente → efetividade de conceito → desempenho do novo serviço (setas 9 e 11 do modelo exposto no Capítulo 1). A grande maioria das entrevistas foram presenciais e gravadas em formato eletrônico (MP3), a transcrição do conteúdo foi feita em no máximo 48 horas com a finalidade de minimizar a perda de conteúdo. A escuta das gravações foi particularmente útil como preparação para as entrevistas subsequentes. Sempre que houve dúvidas sobre o conteúdo, os entrevistados foram contatados por telefone e por e-mail para esclarecimento adicional.

3.4 Análise de Dados

A estratégia de análise dos dados coletados no bloco 1 do protocolo de pesquisa empregou a técnica de “adequação ao padrão” (YIN, 1994, p. 145), buscando comparar as características do modelo de gestão da inovação de cada empresa com os elementos conceituais do “funil de desenvolvimento” ilustrado na Figura 1.2 (CLARK e WHEELRIGHT, 1993, p. 90). Essa comparação permitiu construir um entendimento do grau de formalização e controle da gestão

da inovação em cada empresa, ilustrado em diagramas qualitativos do funil de desenvolvimento.

Adicionalmente, a análise dos dados do bloco 1 dedicou uma atenção especial à identificação das principais fontes de informação internas e externas a cada empresa utilizadas em projetos de desenvolvimento de novos serviços, em que a participação dos clientes é uma das potenciais fontes de informação. Essa estratégia de análise foi utilizada no estudo individual de cada empresa dedicando-se um capítulo para cada empresa: Unibanco (Capítulo 4), Fleury (Capítulo 5) e Tecnisa (Capítulo 6).

A coleta e análise dos dados sobre o modelo de gestão da inovação em cada empresa foram realizadas ao longo de aproximadamente um ano, período em que se dedicou à revisão da literatura em assuntos que emergiram como relevantes durante as entrevistas, como: cultura organizacional, gestão do conhecimento, comunicação interna, orientação para mercado, entre outros temas.

Durante esse um ano de trabalho, também foram desenvolvidas as primeiras tabelas e diagramas lógicos para a análise cruzada das três empresas, ou seja, um banco de dados (YIN, 1994, p. 129) e uma primeira versão do Capítulo 7 desta tese. O trabalho de entendimento de como cada empresa se organiza e se estrutura para a atividade de inovação foi importante para que os próprios entrevistados construíssem um entendimento do fenômeno da participação dos clientes em seus projetos de novos serviços. Esse entendimento guiou a escolha dos executivos dos pares de projetos representativos de alta e baixa participações do cliente no processo NSD. O papel do pesquisador na seleção dos pares de projeto limitou-se a garantir não apenas que os projetos atendessem o critério temporal de lançamento comercial do projeto (mínimo 1 ano e no máximo 3 anos), como também a disponibilidade de entrevistados que participaram ativamente do projeto.

A coleta de dados sobre os pares de projetos de alta e baixa participações do cliente no processo NSD ocorreu de forma paralela e buscou entrevistar múltiplos informantes com o objetivo de triangular dados e confirmar informações dos blocos 1 e 2 do protocolo de pesquisa (YIN, 1994, p. 125). Em outras palavras, as informações coletadas sobre os projetos de novos serviços (blocos 2 e 3) não conflitaram com as informações coletadas sobre o

modelo de gestão de inovação (bloco 1), ao contrário, permitiram enriquecer o entendimento de todos os elementos que a compõem.

Algumas comparações entre os casos foram necessárias antes mesmo do final das entrevistas, pois, na prática, dois dos três pares de projetos não se mostraram tão dicotômicos como o esperado com relação à alta e baixa participações do cliente no processo NSD. O fato de haver diferenças muito sutis, entre os pares de projetos estudados no Fleury e Tecnisa, criou a necessidade de aprofundar-se a coleta de dados e também nova revisão de literatura em busca de teorias relacionadas com os fatos observados. Embora a seleção dos projetos se tenha desviado do originalmente planejado, essa situação mostrou-se valiosa para a pesquisa, pois exigiu um aprofundamento e enriquecimento das teorias envolvidas.

Aparentemente, a seleção dos projetos pelos executivos foi afetada por uma interpretação da alta e baixa participações do cliente como suficiente ou não suficiente, algo que será discutido em mais detalhes no Capítulo 10, na seção de limitações da pesquisa.

A estratégia de análise dos pares de projetos também foi de “adequação ao padrão” cujo referencial principal foi o modelo de fatores de sucesso de Brown e Eisenhardt (1995, p. 346) ilustrado na Figura 1.1, o modelo de processo NSD (ALAM e PERRY, 2002) e participação do cliente (KAULIO, 1998). Cada par de projetos foi analisado individualmente à luz dos modelos de gestão de inovação de cada empresa, construindo evidências empíricas que se encaixam no modelo de fatores de sucesso de Brown e Eisenhardt (1995, p. 346) (seções 8.1, 8.2, e 8.3). Em seguida, o trabalho de análise focou-se na comparação cruzada dos casos gerando uma série de diagramas e tabelas refinados com base em entrevistas de confirmação de dados com cada uma das empresas durante 2009. O aprimoramento e síntese dos diagramas em fase final sustentaram a análise e conclusões sobre o modelo de gestão da inovação (Capítulo 7) e sobre os pares de projetos (seções 8.4, 8.5 e 8.6).

Do ponto de vista metodológico, o processo cíclico de coleta-análise-revisão da literatura, executado continuamente ao longo dos dois anos e meio de pesquisa de campo, encontra semelhança com o método utilizado por Danneels (2002) chamado “estudo de caso estendido”.

O planejamento da pesquisa teve como diretriz obter riqueza de dados em torno do fenômeno da participação do cliente no processo NSD, o que na prática acabou verificando-se conforme descrevem os Capítulos 4, 5, 6 e 8, e a amplitude de teorias envolvidas. Segundo recomendações de Eisenhardt e Graebner (2007) e Gumesson (2007), o pesquisador deve explorar o potencial de construção de teorias inerente ao uso do método estudo de caso (indutivo) e a riqueza de informações que tipicamente reúne.

Para isso o pesquisador deve-se apoiar na lógica de replicação (YIN, 1994) comparando situações contraditórias e utilizando a abstração e criatividade para construir teorias complementares. Esse exercício foi realizado no Capítulo 9, com foco na classificação de métodos de participação do cliente na inovação, e no aprofundamento dos processos e comportamentos organizacionais de coleta, interpretação e uso de informações provenientes dos clientes.

4 UNIBANCO - RESULTADOS EMPÍRICOS SOBRE O MODELO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO

Este capítulo apresenta os resultados empíricos obtidos pela aplicação do questionário (bloco 1) direcionado para a identificação do modelo de gestão de inovação das empresas, explorando os detalhes de como a inovação ocorre, unindo o enfoque estratégico e operacional. Há uma seção dedicada a cada elemento que compõe a gestão da inovação. Na seção 4.6 faz-se uma análise do modelo de gestão frente à literatura de inovação em serviços, principalmente com relação ao perfil inovador e orientação para o cliente como antecedentes da participação dele nos projetos de novos serviços. Essa síntese será o suporte para a análise conjunta das três empresas no Capítulo 7.

4.1 História dos fundadores

João Moreira Salles, empreendedor e comerciante de sucesso, fundou a seção bancária da Casa Moreira Salles em Poços da Caldas em 1924, importante loja de comércio fundada em 1918. Em 1931, a atividade bancária tornou-se independente recebendo o nome de Casa Bancária Moreira Salles financiando o desenvolvimento socioeconômico da região de Poços de Caldas e sul de Minas Gerais, principalmente para o cultivo do café.

Após um período de crescimento orgânico, expandindo fronteiras para fora do estado de Minas Gerais, em 1966 o Banco Moreira Salles associou-se com outros empresários para criar o Banco de Investimentos do Brasil – BIB. A partir daí, o Grupo Moreira Salles destaca-se por uma característica que iria permear seus negócios no decorrer do tempo: aliar-se à excelência e à experiência, atraindo talentos. Quando, certa vez, foi pedido ao embaixador Walther Moreira Salles para que definisse o segredo de seu sucesso empresarial, sua resposta foi: *Só há um segredo: saber escolher as pessoas.*

As décadas seguintes foram marcadas por um crescimento impulsionado por parcerias internacionais e também pela incorporação de outros bancos nacionais. Em 1975, houve a integração de 15 diferentes empresas sob um mesmo comando: recebeu o nome de Unibanco, sob a presidência de Walther Moreira Salles (seu pai, João Moreira Salles, faleceu em 1968). Walther Moreira Salles (1912-2001) foi sócio e gestor do Grupo Moreira Salles desde 1933. Além de empresário e banqueiro, Walther era mais conhecido pela sua atuação diplomática.

Foi embaixador do Brasil em Washington durante a década de 1950. Além disso, foi Ministro da Fazenda na gestão do presidente João Goulart. Foi negociador da dívida externa brasileira em três ocasiões: nos governos de Getúlio Vargas, Juscelino Kubitschek e Jânio Quadros. Teve quatro filhos, Pedro Moreira Salles (atual presidente do Unibanco), Walter Moreira Salles Junior (cineasta), João Moreira Salles (documentarista) e Fernando Moreira Salles (editor) (http://pt.wikipedia.org/wiki/Walther_Moreira_Salles).

Em 1991, Walther Moreira Salles afasta-se da gestão do banco após 60 anos de dedicação, passa a ocupar a posição de presidente de honra do conselho, e a se dedicar à criação do Instituto Moreira Salles, destinado à promoção e ao desenvolvimento de programas culturais para o grande público.

Pedro Moreira Salles, formado em economia e história pela University of California e mestre pela Yale University, começou a trabalhar no Unibanco em 1988, no ano seguinte, integrou o conselho de administração que veio a presidir em 1997. (http://pt.wikipedia.org/wiki/Pedro_Moreira_Salles).

Durante os anos de 1990 e começo dos 2000, o Unibanco apresentou forte crescimento orgânico, integração de financeiras, além de estabelecer fortes alianças não só nacionais com grandes redes varejistas, como também internacionais com bancos acionistas. Entre 2003 e 2004, principalmente, Pedro Moreira Salles anuncia importantes mudanças estruturais, assim como fizeram seu avô e pai. Grandes talentos foram convidados a trazer sua experiência e excelência ao Unibanco. Pedro Sampaio Malan, ex-presidente do Banco Central do Brasil e ex-ministro da Fazenda, é convidado a ocupar o posto de presidente do conselho de administração, e Pedro Moreira Salles assume a presidência executiva. Pedro Bodin, ex-diretor de Política Monetária do Banco Central, e Armínio Fraga, ex-presidente do Banco Central, são eleitos membros do conselho.

Além disso, há uma forte reestruturação da diretoria, talentos de distintas indústrias foram recrutados. Fazendo-se uma retrospectiva, é fato que o Unibanco sempre soube valer-se das oportunidades. Seu espírito associativo permitiu a conquista de espaço tanto como banco de investimento quanto como banco comercial. (Relatório Anual 2004, p. 12-15).

Em 03 de novembro de 2008, Pedro Moreira Salles assinou com Roberto Egydio Setúbal o

acordo de fusão dos bancos Itaú e Unibanco, formando o maior conglomerado do Hemisfério Sul, com valor de mercado que o situa entre as 20 maiores instituições financeiras do mundo. Atualmente, Pedro Moreira Salles ocupa a posição de Presidente do Conselho do novo banco Itaú Unibanco.

Importante - os dados a seguir sobre o Unibanco foram coletados entre 2007 e 2008, período anterior à fusão com o banco Itaú. Todas as análises refletem a gestão independente do Unibanco antes da fusão.

4.2 Unibanco – trajetória, estratégia e estrutura organizacional

Unibanco é um dos maiores bancos privados brasileiros, com mais de 80 anos de história e atuação no mercado. Hoje, está presente em todos os segmentos do mercado financeiro, oferecendo uma ampla e completa gama de serviços, para uma diversificada base de clientes. O Unibanco foi vanguardista numa série de iniciativas de negócios que refletem sua cultura de inovação em produtos e modelos de negócio:

- foi um dos primeiros bancos no Brasil a informatizar suas operações de interface com os clientes por internet e caixas eletrônicos (PINTO *et al.*, 2002). O primeiro a oferecer *internet banking*, em 1999. Em 2000, inaugura o primeiro banco brasileiro totalmente virtual: o Banco1.net;
- foi um dos primeiros bancos a formar alianças estratégicas com grandes redes varejistas (exemplos: Magazine Luiza e Ponto Frio);
- em 1997, foi o primeiro banco a lançar ações no mercado estadunidense.

Além disso, é interessante notar que a rentabilidade do Unibanco, assim como a de outros bancos nacionais, supera a rentabilidade de muitos bancos estadunidenses. Segundo o levantamento da consultoria Economática sobre os resultados dos 20 maiores bancos em ativos do continente americano no primeiro semestre de 2007, o Unibanco apresentou a terceira melhor lucratividade sobre o patrimônio líquido, com 13,72% de ROE - *Return on Equity* (CAMACHO, 2007). O topo do *ranking* foi ocupado pelo Itaú (16,03%), Bradesco (15,37%), Unibanco (13,72%) e Banco do Brasil (11,05%). O banco estadunidense mais bem posicionado alcançou 11,01% no mesmo indicador, ilustrando a competitividade da indústria bancária brasileira.

O Unibanco possui uma estratégia geral de negócios que dá alinhamento para a elaboração da estratégia de cada unidade de negócios. A estratégia geral de negócios disponível no *website* do banco é:

“Nossa estratégia de negócios é agregar valor econômico por meio da contínua busca de escala, lucratividade e maximização da eficiência”.

A unidade de negócio estudada nesta pesquisa foi Varejo, cuja estratégia específica traz dois componentes diretamente ligados à inovação (segundo o *website* do banco):

“Aumentar as vendas para a base de clientes existentes por meio da oferta de produtos e serviços inovadores”.

“Acreditamos que o desenvolvimento e marketing contínuo de produtos inovadores e sob medida, capazes de atender às necessidades de segmentos de clientes identificados especificamente, expande nossa capacidade de comercializar vários produtos por cliente”.

As entrevistas com o Superintendente de Produto e Superintendente de Tecnologia da Informação revelaram um entendimento mais sintético sobre a importância da inovação para a estratégia corporativa:

“A estratégia hoje é ser o banco mais rentável do país, e isso passa por inovação”.
(entrevista com Superintendente de Produtos Varejo)

“Qual é o slogan do banco hoje: ‘banco que nem parece banco’ que tem um viés de inovação grande. Qual a ideia desse slogan: que todos fazem igual. O Unibanco é diferente, e para isso tem de ser inovador. Qual a diferença: o Unibanco quer ser simples, desburocratizado, bem-humorado, um banco leve. Isso é um viés de inovação. Essa é a imagem corporativa que o banco quer imprimir”.

(entrevista com Superintendente de Produtos Varejo)

Pode-se entender que, para o Unibanco, a inovação é um meio para atingir a estratégia geral apoiada em escala, lucratividade e eficiência.

“Embora isso não esteja escrito em lugar nenhum, quando você vai falar com os clientes, eles sempre dizem assim que nossos pontos fortes são: o Unibanco é muito

ágil e sempre traz coisas novas”.

(entrevista com Superintendente de Produtos Varejo)

A estrutura organizacional do Unibanco não possui uma alocação de profissionais especificamente para a inovação, ao contrário, a responsabilidade é distribuída aos principais gestores principalmente os ligados à gestão de produtos.

Mas o Unibanco nem sempre foi assim. Entre o final dos anos de 1980 e começo dos 1990, o Unibanco utilizou o modelo de “Ilhas de Inovação” (PINTO *et al.*, 2002). Na época, um diretor e um superintendente de produtos do banco tiveram a ideia de unir os serviços de atendimento telefônico e da agência eletrônica num único serviço chamado Unibanco 30 Horas.

O sucesso das ideias desses dois empreendedores atraiu a atenção da cúpula do banco, que decidiu criar uma unidade organizacional independente com alta autonomia e abundância de recursos para execução de projetos, daí o nome “ilha de inovação”. Essa unidade recebeu o nome de produtos eletrônicos, com o objetivo de não só manter a liderança do banco na informatização de suas operações, como também reduzir a grande distância entre as áreas de tecnologia da informação e a área de produtos do banco.

Com o passar do tempo, essa estrutura paralela e independente gerou ciúmes em outras áreas e certa competição interna. Com o tempo, a unidade de Produtos Eletrônicos não soube administrar sua liberdade de criação e, aos poucos, foi perdendo seu foco de negócio. A motivação básica do time fixou-se na tecnologia e na inovação por si só, gerando desperdício de recursos. Na sequência, o time foi desfeito, porém o saldo foi positivo, pois houve maior preocupação em aproximar as áreas de produto e TI, possivelmente permitindo o organograma atual em que não existem estruturas paralelas para a inovação (PINTO *et al.*, 2002). Aparentemente, a aprendizagem com times de inovação deixou herança para o modelo atual em que as áreas de Produto e TI trabalham com maior sintonia.

Outra questão importante a analisar é a reestruturação da alta cúpula do Unibanco em 2004. O motivo da reestruturação foi acelerar a trajetória de crescimento, dar mais agilidade à tomada de decisão, simplificar a estrutura e fazer a transição de um número de diretores que haviam atingido o limite de idade estatutária (Relatório Anual 2004, pág. 75). A reestruturação

reduziu o quadro de diretoria de 150 diretores para 80 e dos 80 remanescentes, aproximadamente a metade foi recrutada estrategicamente do mercado.

Nesse momento, observou-se mais uma vez uma característica organizacional do Unibanco que tem raiz nas crenças dos fundadores: atrair talentos e escolher as pessoas certas. Diversos novos diretores vieram de outras indústrias, que não a bancária, e trouxeram distintos pontos de vista e diferentes habilidades e culturas. Como resultado, o banco possui hoje uma nova rede social. Esses novos executivos tiveram de construir novos relacionamentos internos no banco, enquanto permitiram também maior contato externo do banco com as indústrias das quais se originaram (*network*). Um impacto imediato foi o aumento da frequência de comunicação interna (por necessidade) e da comunicação externa (por oportunidade) do Unibanco todo. O Unibanco possui um mix de negócios com quatro principais segmentos de atuação: Varejo, Atacado, Seguros e Previdência Privada, e Gestão de Patrimônios. Em 2007 sua estrutura organizacional passou a ser composta conforme o organograma abaixo.

Fig. 4.1 – Estrutura Organizacional do Unibanco em 2007

Fonte: Relatório Anual 2007 (p. 74).

O organograma da Figura 4.1 ilustra apenas a alta cúpula, desde o Conselho de Administração, Presidência e Vice-Presidências Executivas. As Vice-Presidências Executivas “Varejo”, “Atacado”, “Seguros e Previdência” e “Tesouraria” são unidades de negócio do Unibanco, as outras três vice-presidências executivas são estruturas de suporte aos negócios.

A atividade de desenvolvimento de novos serviços está sob a responsabilidade das unidades de negócio, porém a Vice-Presidência Executiva “Risco, *Compliance*, Gestão de Projetos e Eficiência” em particular tem um papel importante na aprovação de projetos. Essa estrutura é responsável por buscar aumentos da eficiência corporativa, estabelecendo ações e políticas que cruzam toda a organização revertendo em ganhos de eficiência. Sob cada vice-presidência executiva há diversas diretorias e, sob estas, diversas superintendências.

Nesta pesquisa entrevistou-se o Superintendente de Produtos Pessoa Jurídica da unidade de negócios Varejo, e o Superintendente de Tecnologia da Informação para produtos de Varejo, da estrutura de Planejamento, Controle, Operações e RI (posições assinaladas no organograma com cinza). A diretoria, eleita anualmente pelo Conselho de Administração, pode ser composta por até 150 diretores com o mandato de um ano e com possibilidade de reeleição, no final de 2007, o banco tinha 121 diretores.

Além da estrutura organizacional, o Unibanco possui uma estrutura de comitês multifuncionais responsáveis pela integração e pela garantia de sua estrutura de gestão. São seis comitês que se reportam diretamente ao Conselho de Administração - o mais importante é o Comitê Executivo, composto pelo Presidente e mais sete executivos responsáveis pelas unidades de negócio e suporte.

Fig. 4.2 – Estrutura de Comitês do Unibanco em 2007

Fonte: Adaptado do Relatório Anual 2007 (p. 75).

O Comitê Executivo é o órgão decisor máximo em nível de diretoria, que faz cumprir as determinações do Conselho de Administração. Reportando-se ao Comitê Executivo, há outros 16 comitês e 7 subcomitês com responsabilidades diversas, alguns dos quais têm importância particular para o desenvolvimento de novos produtos. O Comitê de Risco avalia os riscos de crédito, de mercado e o operacional dos projetos de novos produtos utilizando avaliações qualitativas e quantitativas, em sintonia com as áreas de *compliance* e controles internos (Relatório Anual 2007, p. 74-75). O Comitê de Investimentos também desempenha um papel importante no desenvolvimento de novos produtos, pois é essa estrutura que aprova formalmente a alocação de recursos para projetos de novos produtos.

Os demais 14 comitês não relacionados com a inovação recebem os seguintes nomes: Ética, Segurança, Riscos, Crédito e Riscos Varejo, Crédito Atacado, Pessoas, Suprimentos Engenharia e Patrimônio, Compromisso, Corporativo, Negócios, Controles Internos, Contábil, Ativos e Passivos, Posicionamento, e Qualidade.

A estrutura organizacional é complementada ainda com quatro outras estruturas de monitoramento e garantia da qualidade. O principal é o Conselho de Qualidade presidido por

Pedro Moreira Salles e integrado por membros do Comitê Executivo, que visa monitorar os principais indicadores de qualidade, de processos e acompanhamento de ações de melhoria.

O Conselho de Clientes e o Fórum com a Participação de Colaboradores são práticas de comunicação externa e interna, respectivamente, criadas em 2005 para fomentar uma visão “de fora para dentro”. O Conselho de Clientes reúne quatro vezes ao ano clientes de distintos segmentos para ouvir seus comentários e receber sugestões sobre os produtos e processos do Unibanco. Dessas reuniões, nascem ações corretivas cuja execução é monitorada nas reuniões seguintes. O Fórum com Participação de Colaboradores visa envolver os colaboradores de linha de frente da rede de agências, com o objetivo de promover ações de melhoria e maior integração com as áreas corporativas.

A quarta e última estrutura de comunicação é a Ouvidoria, criada em outubro de 2007, com o objetivo de ser um canal de resolução de problemas dos clientes e inibir a recorrência de problemas (Relatório Anual 2007, p. 30-31).

Com relação à composição do quadro de funcionários, nota-se que a formação educacional dos funcionários registrou um avanço no percentual de profissionais com pós-graduação, mestrado e doutorado. Em 2002 eles representavam 2% do total de funcionários, e em 2007 alcançaram 11%. Desde 2005, o Unibanco tem dedicado esforços também no reforço de seus valores que definem sua cultura. Por meio do programa Jeito Unibanco, são divulgados e cultivados dez comportamentos corporativos: boa ambição, meritocracia inquestionável, liderança intelectual, diferente de todos, descomplicado, o melhor entre os melhores, o que vale é o placar, sem frescura, o time é tudo, e cabeça nas nuvens e pés no chão.

Nota-se que entre os dez valores que integram o Jeito Unibanco não há uma menção explícita e direta à inovação, mas há dois valores intimamente ligados a ela: cabeça nas nuvens e pés no chão, diferente de todos. Além disso, os valores “o melhor com os melhores”, e “liderança intelectual” encontram raízes no comportamento dos fundadores e sua dedicação em atrair talentos. Os valores do Jeito Unibanco exercem influência direta no ambiente de trabalho, principalmente na abertura dos canais de comunicação interna e nos tipos de benefícios oferecidos aos funcionários. Os valores são reforçados também pelo Prêmio Walther Moreira Salles, dividido em seis categorias: inovação, sinergia, qualidade, eficiência, geração de negócios e gestão de pessoas. Os vencedores são premiados com ações (*units*) do Unibanco,

além de receberem grande exposição e reconhecimento frente ao grupo executivo. No final de 2007, o Unibanco contava com 34.217 funcionários, fazendo a gestão de 126 bilhões de reais em ativos, e sua receita bruta alcançou 10 bilhões de reais (Relatório Anual 2007, p. 13-21, 34).

4.3 Unibanco – incentivos à inovação

O Unibanco possui um conjunto interessante de incentivos à inovação, pois não utiliza ferramentas tradicionais como metas de inovação, indicadores de inovação, treinamentos específicos etc. Os incentivos do Unibanco estão mais voltados a atitudes ligadas aos valores corporativos expressos no Jeito Unibanco, e direcionados mais ao indivíduo do que ao grupo.

O Prêmio Walther Moreira Salles, na modalidade Inovação, é o único incentivo com foco central na inovação, ao mesmo tempo orientado à promoção específica dos valores “liderança intelectual” e “cabeça nas nuvens e pé no chão” do Jeito Unibanco. O prêmio é outorgado ao indivíduo ou equipe (até 8 pessoas) que recebem ações (*units*) como reconhecimento, além de ampla exposição entre os executivos do banco.

Um incentivo indireto é o Programa de Sócios, em que executivos que apresentaram um desempenho superior, em termos de adição de valor ao negócio, recebem o direito de compra de ações do Unibanco e, para cada ação comprada, são outorgadas ações bonificadas na forma de opções que podem ser exercidas entre 3 e 5 anos (Relatório Anual 2007, p. 14-15).

Outro incentivo formal é o Programa de Aceleração de Talentos também chamado de *Fast Track*, no qual gerentes recebem treinamentos técnicos e comportamentais correspondentes ao Jeito Unibanco, preparando-os para assumirem posições de gestão superior. As atividades incluem treinamentos em nível de MBA dentro e fora do país, congressos e treinamentos relacionados com a indústria bancária, assim como o desenvolvimento de planos pessoais de desenvolvimento e *mentoring* (aconselhamento profissional).

Em resumo, os incentivos são orientados a promover os valores do Jeito Unibanco e a conquista de resultados superiores alinhados à estratégia corporativa. As entrevistas com os superintendentes confirmaram que a lógica por trás desse sistema de incentivos é: para gerar resultados superiores é necessário fazer as coisas de forma diferente, entre elas desenvolver

novos produtos. Ou seja, a inovação é um meio para se alcançarem os resultados desejados.

Nota-se que os incentivos formais do Unibanco são voltados ao desenvolvimento individual de gestores, orientação que demonstra uma continuidade das práticas dos fundadores em busca dos melhores talentos. Na Figura 4.3, ilustra-se o papel dos incentivos para fomentar a inovação nos executivos do Unibanco.

Fig. 4.3 – O papel dos incentivos para a inovação no Unibanco

Fonte: O Autor.

Nota-se que os incentivos não são diretamente voltados à inovação, mas à geração de resultados, exigindo um esforço dos executivos em encontrar novas maneiras de atingir as metas, em que o esforço de inovar é um componente praticamente obrigatório. Os incentivos têm como principal alvo o executivo, com o propósito de proporcionar as melhores condições para que ele possa criar alternativas de negócio cujo desenvolvimento de novos serviços é uma das principais atividades. É importante destacar, também, que a reestruturação da diretoria em 2004 propiciou um aumento de autonomia dos executivos, um componente-chave que, alinhado com os incentivos descritos, fomenta o comportamento inovador.

“O processo decisório do Unibanco é muito descentralizado, ou seja, eu e meus gerentes temos uma autonomia de decisão muito grande”.

(entrevista com Superintendente de Produtos Varejo)

“O Unibanco dá muita autonomia para você ir e acontecer, te dá a oportunidade de fazer algo novo que se der certo pode-se multiplicar. É importante que existam

os exemplos bem-sucedidos. Ganhar agilidade com controle. O nosso foco de autonomia está aqui”.

(entrevista com Superintendente de TI Varejo)

Sobre o desenvolvimento de novos serviços, é importante destacar que o executivo de produto acaba desempenhando grande parte do esforço de gerenciamento de projeto e dedica-se pessoalmente à negociação de recursos com outras áreas do banco (operações, TI, marketing, entre outras). Porém a autonomia, como ingrediente importante para fomentar o comportamento inovador dos executivos, não deve ser entendida como um incentivo à aceitação do risco:

“Com relação a riscos operacionais, de mercado, regulatório e crédito, o banco é ultraconservador, porém, quando se fala em entrar num novo negócio, há uma boa disposição em avaliar”.

(entrevista com Superintendente de Produtos Varejo)

A autonomia é a condição necessária para que o executivo possa agir e perseguir as metas desafiadoras de negócios que deve entregar, de forma complementar, a remuneração variável atua como um poderoso incentivo mobilizador dos executivos.

Um último elemento importante a analisar é o processo de geração de orçamento anual de investimentos que os contempla para o desenvolvimento de novos produtos. As diretorias do Unibanco possuem um orçamento anual chamado de “Investimentos”, ou seja, uma verba que se destina a projetos específicos dentro da diretoria que podem ter quatro categorias.

Os projetos de “geração de receita” envolvem o desenvolvimento de novos produtos, ou aperfeiçoamento de produtos existentes, ou ainda ações de promoção de produtos sem necessariamente modificar ou criar produtos. Projetos de “Qualidade” e Projetos de “Redução de Custos” visam modificar processos, ferramentas ou interfaces que tragam um ganho específico em qualidade, ou redução de custos, respectivamente.

Por fim, há os projetos de caráter “regulatório” que visam fazer ajustes na operação seguindo as regulamentações federais do setor. O diretor de cada área tem autonomia para decidir que proporção de sua verba de investimentos será aplicada em cada uma das quatro categorias de projeto. Não há restrições de valor por categoria de projeto, há apenas a limitação da verba

total de investimento anual.

Durante o processo de orçamentação pode haver projetos de novos produtos já idealizados com escopo, propósito, valor predefinidos, e previstos para desenvolvimento no ano seguinte. Mas a verba de investimentos possui também certo grau de flexibilidade alocando certo volume de recursos sem uma definição prévia de projeto, ou seja, para projetos que serão idealizados e criados ao longo do ano.

4.4 Unibanco – o processo de desenvolvimento de novos produtos

Como visto, a estratégia corporativa não tem a inovação como um elemento central, o que se confirma na estrutura organizacional, em que não há uma estrutura nem comitê específico para a promoção da inovação. Mas a inovação é uma realidade histórica na trajetória do Unibanco, seja em produtos, seja em processos, seja ainda em parcerias vanguardistas com outros setores da economia. É importante destacar que não há um processo formalizado de desenvolvimento de novos produtos, não há documentos que expliquem como essa atividade é conduzida passo a passo no Unibanco.

Essa realidade exigiu um esforço adicional nas entrevistas e também confirmação entre os entrevistados. A cada entrevista realizada, o pesquisador organizava os dados num modelo sequencial de etapas, que era confirmado ou modificado na próxima entrevista. Após a análise de material secundário (relatórios anuais) e cinco entrevistas com dois superintendentes (Produto e TI), foi possível construir um entendimento de como o desenvolvimento de novos serviços ocorre na prática rotineira do banco. Embora não exista a formalização do processo de desenvolvimento de um novo produto, com a função de guiar e padronizar as atividades de desenvolvimento de produto existe um padrão “tácito” de quatro etapas que devem ser cumpridas, e são amplamente reconhecidas pelos gestores. Essas quatro etapas são descritas na Figura 4.3:

Figura 4.4 – etapas de um projeto de novo produto no Unibanco

Fonte: O Autor, com base nas respostas coletadas nas entrevistas.

Uma característica importante é a ausência de formalização no processo de desenvolvimento de um novo produto, em outras palavras, não há um processo geral instituído no banco que guie e padronize as atividades de desenvolvimento de produto.

Na prática, isso significa que diferentes executivos de produtos podem configurar as atividades de desenvolvimento da forma que considerar mais adequada. Embora exista uma flexibilidade em como executar o projeto, há quatro etapas obrigatórias para qualquer projeto de novo produto, descritas a seguir.

Etapas 1 - Ideias de novo produto

Não existe um programa formal interno de geração de ideias para novos produtos. Elas podem surgir de qualquer área da empresa e são discutidas ampla e abertamente em todos os níveis hierárquicos. Porém o ambiente mais profícuo de geração e aprimoramento de ideias são as reuniões frequentes de executivos nos níveis de Vice-Presidência Executiva, Vice-Presidências, Diretorias e Superintendências. Embora não existam reuniões com o objetivo específico de geração de ideias, as diversas reuniões operacionais naturalmente derivam para o compartilhamento de ideias entre executivos, sobre novos produtos, novos negócios ou até mesmo tendências do mercado.

As camadas superiores da hierarquia em particular desempenham um importante papel, pois dedicam muito de seu tempo pessoal para gerar e discutir ideias com suas equipes, e também em acompanhar de perto o desenvolvimento dessas mesmas ideias com o objetivo de acelerar o tempo de desenvolvimento (*time to market*). As seguintes frases exprimem o ambiente essencialmente informal e competitivo na geração de ideias e busca de resultados:

“ ... estamos em brainstorming o tempo inteiro”.

“Eu tenho reuniões semanais estruturadas com a área de vendas para acompanhamento de negócios, para saber o que está acontecendo, que produto andou, qual produto não andou etc. Fora as reuniões de trabalho específicas de cada projeto”.

“Algumas coisas não têm nem dono, pode haver áreas concorrentes que estão perseguindo a mesma ideia. Quem vai executar essa ideia? Quem fizer primeiro.”

(entrevista com Superintendente de Produtos Varejo)

É comum que um Vice-Presidente Executivo forneça uma mesma ideia a áreas distintas gerando certo grau de competição interna. Nitidamente se valoriza mais a implementação e a geração de resultados do que a geração de ideias por si só.

Esse comportamento encontra sintonia com pelo menos dois valores promovidos pelo Jeito Unibanco: “cabeça nas nuvens, pés no chão”, e “o que vale é o placar”. As demais camadas hierárquicas contribuem também para direcionar o trabalho de desenvolvimento de novos produtos. Segundo as entrevistas, as áreas de Vendas e Atendimento a Clientes são áreas importantes que fornecem informações valiosas para a concepção de um novo produto ou executar aprimoramentos nos produtos atuais.

“As áreas comerciais demandam muito a área da área de produto, é uma peça importantíssima em sinalizar limitações dos produtos que afetam as vendas. Trazem informações como: o banco tal está fazendo esse negócio e nós não”.

“Eu garanto uma visão do que está acontecendo com os produtos atuais em termos de resultado, e em termos de concorrência, e informações da ponta sobre problemas”.

(entrevista com Superintendente de Produtos Varejo)

A área de atendimento a clientes foi abordada nas entrevistas como uma fonte valiosa de informações, porém marcada por dificuldades de captura e transmissão de informações com a área de produto.

“A área de atendimento também direciona a área de produto, porém menos que a área comercial. É mais por um mau uso nosso da área de atendimento do que qualquer outra coisa. A área de atendimento não fornece informações que geram insights, eu fico procurando, fico puxando ... Ou eles não me informam ou a informação que vem não é valiosa. Esse é o issue de uma área de atendimento que recebe por volta de 80 mil ligações/mês para falar só de um produto. Não consigo ver muita inteligência vindo daí”.

“Ela [a operadora de atendimento telefônico] pode ser uma excelente atendente, mas não consegue traduzir para dentro uma coisa que o cliente precisa, ou algo que o cliente tem lá fora e não tem aqui”.

(entrevista com Superintendente de Produtos Varejo)

Quando o projeto demanda um conhecimento mais apurado das opiniões dos clientes a área de Produto lança mão de alternativas.

“Uma das atividades que o pessoal faz é ir ouvir ligações, e gastar um tempo nas ligações com clientes. Dá um pouco mais de contato e insight, já que a resposta não vem organizada por limitação do atendente em entender o que o cliente está precisando na ponta”.

(entrevista com Superintendente de Produtos Varejo)

A área de TI, em particular, é muito envolvida no desenvolvimento de novos produtos, porém sua atuação concentra-se essencialmente nas etapas de desenvolvimento e teste, com pouca influência na criação de ideias de novos produtos. As entrevistas demonstram que a área de TI tende a se aproximar cada vez mais das áreas de negócios para contribuir em todas as etapas do processo de inovação.

“O Gartner traz uma linha de evolução de uma área de TI, em que ele começa como um tirador de pedido, depois se torna parceiro estratégico da área de negócios, e, na posição de maior maturidade, ele vira um consultor para área de negócios. A gente não traz, ainda, essa inovação para a área de produtos. Eu acho que hoje estamos em nível de parceria com a área de negócios”.(sic)

“A estrutura de TI busca dar foco nos pilares de negócio e foco em atendimento. A gente precisa dar o outro passo saindo do foco de atendimento partindo para o foco em consultoria”.

“A tecnologia é um fator facilitador e acelerador da inovação importante, e sofre muita influência de fora”.

A área de TI dá apoio no aconselhamento e melhoria dos conceitos dos sistemas que dão suporte aos produtos.

“O nível de parceria interna ainda depende das pessoas envolvidas, a força do relacionamento pessoal”.

(entrevista com Superintendente de TI Varejo)

Embora exista um entendimento do valor que a área de TI poderia aportar para a área de negócios, na prática ainda há pouca contribuição daquela área na fase de criação de ideias de novos produtos. A área de Produto, por sua vez, entende o valor da contribuição de TI e busca uma aproximação maior.

“Por exemplo, para ir a um congresso eu pedi que ele [Superintendente de TI] fosse comigo. Nos dividimos nas diferentes palestras buscando agregar o conhecimento tecnológico para os negócios”.(sic)

(entrevista com Superintendente de Produtos Varejo)

Etapa 2 - Business Case (plano de negócio)

Nesta etapa, a ideia de novo produto já recebeu diversas contribuições em discussões internas e sinais de que pode ser viável. A partir deste ponto, o processo ganha mais formalização por meio da preparação do documento/formulário chamado de AGR (Avaliação de Gestão de Risco). A AGR é uma ferramenta qualitativa que visa garantir que novas iniciativas das áreas de negócios sejam implantadas de maneira planejada e controlada por meio de uma criteriosa avaliação de riscos por todas as áreas impactadas.

O executivo da área de Produto, dono do projeto, terá de consultar todas as áreas envolvidas da empresa para apresentar a ideia de novo produto e coletar a avaliação formal de risco e outros comentários. São consultadas as áreas de TI, Jurídico, Marketing, Finanças, Atendimento, Operações e outras, conforme a natureza do projeto. Todas as áreas envolvidas têm de ser consultadas sem exceção, e seu parecer registrado no formulário AGR. Sem o formulário AGR preenchido, um projeto não pode ser submetido à aprovação do Comitê de Aprovação.

É importante destacar que o executivo da área de produtos tem autonomia total para avaliar o estágio de amadurecimento da ideia e decidir o melhor momento para iniciar os contatos internos e gerar o documento AGR. Esse contato prévio à aprovação do projeto é importante também para construir cooperação entre os gestores, o que facilitará o

desenvolvimento/execução do projeto na etapa seguinte. Uma vez completado o formulário AGR, o projeto é submetido à aprovação pelo Comitê de Investimentos que se reúne semanalmente ou em frequência suficiente para administrar a “fila” de projetos para aprovação.

Etapa 3 - Aprovação do *Business Case* pelo Comitê de Investimentos

O Comitê de Investimentos, liderado pelo Vice-Presidente Executivo de Planejamento, Controle, Operações e RI, é composto por executivos de diversas áreas do banco (gestão de riscos, jurídico/*compliance*, contabilidade, tributária, crédito, tecnologia da informação, e operações). Os critérios de decisão empregados pelo comitê contemplam três aspectos: o resultado financeiro projetado para o novo produto, a aderência às políticas de risco (de crédito, de mercado, e operacional) e o cumprimento de exigências regulatórias.

Há também um Subcomitê Técnico de Investimentos, composto por representantes das mesmas áreas que compõem o Comitê de Investimentos, ele possui duas funções: pré-aprovações de caráter técnico em projetos, e a aprovação de projetos de menor porte. Os limites de alçada de aprovação são divididos em três níveis. Projetos já previstos e orçados na verba anual de investimentos podem ser aprovados diretamente pelo Diretor de Produtos com o Diretor de Tecnologia da Informação, desde que o valor total não ultrapasse R\$ 1 milhão. Projetos não previstos no orçamento anual de investimentos e que tenham valor inferior a R\$ 1 milhão são aprovados pelo Subcomitê Técnico de Investimentos. Projetos com valor superior a R\$ 1 milhão, estando previstos ou não no orçamento, são aprovados pelo Comitê de Investimentos.

É interessante notar que nos critérios de aprovação do Comitê de Investimento e Subcomitê Técnico de Investimentos não se julga o alinhamento estratégico do novo produto, ou grau de inovação do projeto. Isso é responsabilidade da área de Produtos.

“Eles aprovam se o projeto faz sentido ou não faz, se está bem estruturado, o risco está OK. Se há outro projeto conflitante, eles têm como identificar... mas a estratégia e a decisão do negócio não estão com eles, estão aqui [área de produto]”.

(entrevista com Superintendente de Produtos Varejo)

Uma vez aprovado pelo comitê, a aprovação fica documentada na FAP (Formalização de Aprovação de Projeto) em que há uma descrição do projeto, seus objetivos e resultados. Nesse momento, também há a abertura de um centro de custos para ele no sistema de controle financeiro do banco. Segundo as entrevistas, o sucesso ou fracasso de projetos realizados no passado exerce pouca influência na aprovação. Não há mecanismos ou ferramentas que facilitem a recuperação histórica de projetos anteriores.

“O único meio de recuperar informações de projetos anteriores é a memória pessoal dos membros do comitê. A controladoria tem o arquivo das FAPs já aprovadas e pode ser uma fonte de consulta”.
(entrevista com Superintendente de TI Varejo)

Em outras palavras, o comitê pode argumentar que esse mesmo projeto foi realizado no passado e não obteve os resultados desejados, porém na prática isso raramente ocorre, uma vez que essas experiências passadas não estão documentadas e são recuperadas unicamente pela memória dos membros do comitê. O comitê, porém, tem um papel importante ao avaliar possíveis redundâncias de esforços entre projetos similares.

“É comum haver certas áreas cinzentas de atuação, ou seja, a ideia que você está desenvolvendo está sendo desenvolvida por outra área também, algum overlap é barrado aqui (Comitê de aprovação)”.
(entrevista com Superintendente de Produtos Varejo)

“Houve uma ocasião em que uma unidade do banco entrou com um projeto muito similar a um projeto já em andamento em outra área. O comitê negou o projeto”.
(entrevista com Superintendente de TI Varejo)

Ao aprovar um projeto, o comitê limita-se apenas à liberação dos recursos financeiros simplesmente e cria uma unidade contábil de custo no sistema de controle financeiro. O comitê não se envolve na alocação de recursos humanos nem no prazo de projeto. Isso é responsabilidade de negociação do executivo da área de Produtos. O comitê possui autonomia para a aprovação de projetos com orçamento até R\$ 1 milhão, acima desse valor, é necessária uma segunda aprovação do Vice-Presidente Executivo de Planejamento, Controle, Operações e RI.

Etapa 4 - Desenvolvimento e Lançamento

Uma vez aprovado o projeto e liberado o orçamento, o controle sobre o projeto é deixado totalmente nas mãos da área de Produto. Não existe um escritório de projetos que acumula a gestão do conjunto de projetos em carteira (também chamado de PMO – *Project Management Office*), apesar do grande volume de projetos executados simultaneamente por todas as áreas de produto do banco.

O executivo de Produto tem autonomia total sobre o escopo, prazo, custos e lançamento do produto, lembrando que os custos são limitados ao investimento total do projeto aprovado pelo comitê. A autonomia chega a ponto de permitir ao executivo de Produto decidir por mudanças de escopo, de cronograma e decidir se o produto será lançado.

O executivo de produto, porém, não tem nenhuma autonomia na alocação de recursos humanos e não humanos. Para isso é necessário manter negociações constantes com todas as áreas envolvidas da empresa. A negociação de recursos ocorre num nível mais elevado, de Superintendência ou Diretoria, e a negociação dá-se com base no portfólio total de projetos em andamento.

“Eu [Produto] sou o dono do prazo e o que bate no prazo das demais áreas. Eu sou uma área com uma grande cabeça e nenhum braço. Eu sou o PMO”.

“Eu [Produto] sou responsável por todas as frentes: contratual, jurídico, distribuição, processos, contábil, BackOffice, troca de informações entre as áreas. É a área de Produto que se responsabiliza pelo fluxo de informações no projeto”.

(entrevista com Superintendente de Produtos Varejo)

A necessidade de negociação de recursos com as áreas internas da empresa acaba absorvendo tempo significativo dos executivos da área de Produto, que estabelecem encontros frequentes com as principais áreas envolvidas.

“Eu tenho uma reunião semanal com TI para acompanhamento de grade de projetos, alocando recursos e prazos constantemente. É comum eu ter que repriorizar minhas atividades”.

“É o tempo inteiro pensando sobre prioridades, pois os recursos são limitados. É uma das coisas mais complicadas para acertar as coisas no desenvolvimento”.

(entrevista com Superintendente de Produtos Varejo)

“Há momentos que eu chego para ele [Produto] e digo são esses os projetos que conflitam, eu preciso decidir com você quais vamos dar prosseguimento agora, e quais vão para o backlog para desenvolvimento depois. Essa discussão acontece nesse nível de abertura, semanalmente”.

(entrevista com Superintendente de TI Varejo)

Cada projeto tem a figura formal de um líder de projeto, que geralmente é representado por gerentes ou coordenadores da área de Produtos, e mantêm seu foco na execução do projeto em suas diversas atividades.

“Há um gerente de projeto formal, há gerências que só se dedicam a projetos. Cada projeto tem uma liderança da área de produto e um “par” coordenando as atividades de TI, as demais áreas entram, conforme a demanda. Para cada projeto há uma pessoa da área de Produto designada, o que forma uma grade de projetos que é acompanhada semanalmente pelas áreas de Produto e TI”.

(entrevista com Superintendente de Produtos Varejo)

Esse tipo de estrutura de time de projeto, sem uma liderança forte, assemelha-se aos modelos Funcional e *Lightweight* descritos por Clark e Wheelright (1993).

Após as atividades de desenvolvimento, o executivo de Produto tem autonomia para decidir como será o teste e lançamento do novo produto. Quando um novo produto é desenvolvido para um público maior de clientes e utilizará intensivamente recursos de agências, há uma fase de testes de produto bastante estruturada em que os clientes participam mais ativamente.

Todos os anos a Vice-Presidência e a área de TI escolhem um grupo de agências que serão envolvidas nos testes de produto. A primeira fase de testes é feita em ambiente de testes computacionais. Numa segunda fase, o produto é testado completamente em cinco agências

durante duas semanas e, em seguida, o número de agências sobe para vinte, sem duração definida.

O último passo é o lançamento oficial para as mais de 1.000 agências do Unibanco em todo o país. Essa estrutura de testes estruturados encontra similaridade com o caso do Bank of America, analisado por Thomke (2003). A área de Produto é a responsável por treinar todos os funcionários de agências que vão interagir com os clientes, para que colem as manifestações de aprovação ou não do produto pelos clientes.

Mesmo após o lançamento nacional, a área de Produto continua o acompanhamento do produto para garantir que as equipes estão treinadas adequadamente e que os resultados obtidos estão conforme o planejado.

4.5 O Unibanco – participação do cliente nos projetos de novos produtos

O Unibanco possui potencialmente diversas fontes que poderiam trazer informações diretamente dos clientes. Segundo o Relatório Anual 2007 (p.30), o Unibanco instituiu em 2005 um Conselho de Clientes, ou seja, quatro reuniões anuais com grupos selecionados de clientes que fizeram alguma reclamação ou sugestão ao Unibanco. Nessas reuniões, os comentários dos clientes são transformados em planos de ação e endereçados às áreas respectivas, e sua execução é acompanhada a cada reunião do Comitê de Clientes.

De forma similar, o Unibanco criou também em 2005 o Fórum com a participação de colaboradores, com o objetivo de aproveitar a vivência de funcionários da linha de frente nas agências e promover maior integração com as áreas administrativas. Sendo esse fórum formado exclusivamente com funcionários de linha de frente nas agências, esses são potenciais “porta-vozes” dos clientes. Há ainda a Ouvidoria, criada em 2007, área responsável por tratar das reclamações dos clientes.

Durante as entrevistas, verificou-se que, apesar do potencial de contribuição das três estruturas acima, na prática pouca informação chega a auxiliar a atividade de criação de ideias e desenvolvimento de novos produtos. Em 2009 foi realizada uma entrevista com o objetivo de se coletar a opinião dos executivos sobre quais são as principais fontes de informação consideradas relevantes para inspirar e sustentar projetos de novos serviços.

O resultado dessa entrevista é expresso pela Tabela 4.1, que sintetiza a opinião dos executivos quanto à frequência, relevância e disseminação de informações para a atividade de desenvolvimento de novos serviços.

Tabela 4.1 – Fontes de informação e relevância para o desenvolvimento de novos produtos

Fontes potenciais de informação para desenvolvimento de novos produtos - DNP		Frequência da informação	Como a informação é disseminada	Relevância da informação para DNP
Informações coletadas diretamente dos clientes				
1	Conselho de Clientes	Reunião trimestral	Relatório	Baixa
2	Fórum com participação dos colaboradores (também chamado de Conselho de Gerentes)	Mensal	Relatório	Baixa
3	Ouvidoria - Reclamações de clientes	Frequência diária	Relatório	Baixa
4	Contact Center – Serviço de Atendimento a Clientes - SAC (0800)	Diária	Relatório	Baixa
5	Imersão de executivos - Escuta de ligações no Contact Center	Esporádico	Relacionamento Virtual	Baixa
6	Imersão de Executivos – as áreas de Produto e Vendas realizam reuniões conjuntas com clientes	Semanal	Relacionamento	Alta
7	Pesquisas de mercado tradicionais	Muito raro	Relatório	Alta
8	Pesquisas de mercado avançadas	Muito raro	Relatório	Alta
Informações coletadas internamente ao Unibanco				
9	Conselho da qualidade	Não definida	Relatório	Baixa
10	Network Interno – Comitês Comerciais em que a equipe Produto se reúne com a equipe de Vendas de distintas unidades de negócio para avaliar desempenho de produtos e suas causas	Semanal	Relacionamento	Alta
11	Network Interno (Outros executivos) - Reuniões rotineiras e conversas informais de alto escalão em nível de diretoria e vice-presidência	Diariamente	Relacionamento	Alta
Informações coletadas externamente ao Unibanco				
12	Network Externo - Gestores de Produto e outras áreas do banco participam de Congressos e eventos da indústria	Sem frequência definida	Relatórios e Relacionamento	Moderada
13	Network Externo - Encontros setoriais (FEBRABAN, CIP e outros)	Trimestral (aprox.)	Relacionamento	Moderada
14	Novas regulamentações (mudanças nas leis, impostos, contábil etc.)	Sem frequência definida	Relatório e Relacionamento	Alta

Fonte: O Autor - a partir das opiniões coletadas na entrevista de confirmação de dados

Nessa tabela, lista-se cada uma das fontes potenciais de informação, sua frequência e a maneira como chega à área de Produto, se é uma informação formalizada em relatório (“fria”), ou se é uma informação em que há relacionamento entre pessoas e o conteúdo tende a ser mais rico em percepções (“quente”).

A última coluna descreve o grau de relevância de cada informação para a atividade de desenvolvimento de produto, na opinião do entrevistado, o Superintendente de Produtos Varejo. As fontes de informação mais importantes foram assinaladas em negrito (itens 5, 9, 10 e 13).

Para uma classificação melhor dos tipos de informação, são propostas três categorias: as informações coletadas diretamente dos clientes (1 a 8), as coletadas internamente ao Unibanco (9 a 11) e as coletadas externamente ao Unibanco (12 a 14).

As fontes de informação de 1 a 5 e também o item 9 têm uma orientação para a gestão da qualidade com baixa relevância para o desenvolvimento de novos produtos. A imersão de executivos na escuta de ligações de clientes no *Contact Center* (item 5) é uma atividade encorajada para construir uma sensibilidade sobre os clientes, porém na prática pouco contribui para o desenvolvimento de novos produtos.

Pesquisas de mercado, sejam elas tradicionais (por exemplo *survey*, *focus group* e outras) ou avançadas (por exemplo etnografia, código cultural e outras) raramente são feitas pelo Unibanco, apesar de serem consideradas uma fonte de alta relevância (itens 7 e 8).

O item 6 diz respeito à prática de imersão de executivos nos clientes, ocasiões em que os profissionais da área de Produto e Vendas vão juntos até os clientes para um diálogo aberto sobre os produtos do banco, suas vantagens e desvantagens. As seguintes frases ilustram o valor desses encontros para o desenvolvimento de novos produtos:

“A área de produtos frequentemente visita clientes. A área de Produtos vai com a área de Vendas para auxiliar o processo de venda. Há uma área de Venda Técnica, que na visita tem uma audição privilegiada, ‘olha que ideia !’ e traz para dentro. Muito produto sai assim”.

“... após diversas visitas a clientes, surgem reflexões do tipo: ‘está todo mundo indo por essa linha aqui, vamos investigar que aí tem algo, parece que o negócio está andando mais por ali’ ..”.

(entrevista com Superintendente de Produtos Varejo)

Esses encontros são frequentes e ricos de informações sobre as necessidades dos clientes e sobre abordagens da concorrência nesses mesmos clientes. Essa fonte de informações foi considerada altamente relevante para o desenvolvimento de novos produtos.

Os itens 10 e 11 são relativos ao *network* interno (rede de relacionamentos internos) do Unibanco, em que, em discussões formais e informais, muitas ideias são geradas, reforçadas e compartilhadas entre executivos de alto escalão. As reuniões semanais entre as áreas de Produto e Vendas, também chamadas Comitês Comerciais (item 10), são momentos de ampla discussão sobre o desempenho do portfólio de produtos e os motivos para tal desempenho. Nessas reuniões são compartilhadas e discutidas manifestações dos clientes coletadas pela equipe de Vendas, o que muitas vezes fornece importantes reflexões para a idealização de novos produtos.

O item 11 diz respeito a interações formais e informais (reuniões e conversas pessoais) em que altos executivos dedicam grande parte de seu tempo para gerar e refinar ideias de novos negócios e novos produtos. A influência hierárquica acaba sendo importante, pois estabelece certa priorização de ideias e pressão para que se continue a avaliação e desenvolvimento de certas ideias. Esse *network* interno também foi considerado como uma das fontes mais relevantes de informações para o desenvolvimento de novos produtos.

As fontes chamadas *Network* externo (itens 12 e 13) envolvem atividades em que executivos têm a oportunidade de obter informações por meio da participação em eventos técnicos e de negócios (congressos, seminários etc.) ou, ainda, de fóruns de discussão setorial frequentados por executivos da indústria, como é o caso da FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos) e da CIP (Câmara Interbancária de Pagamentos), entre outros fóruns setoriais.

Essas fontes são consideradas moderadamente relevantes para o desenvolvimento de novos produtos, pois muitas vezes há troca de informações não usuais que podem gerar ideias novas ou apontar tendências de interesse.

Por último, o item 14 diz respeito à análise de novas regulamentações, que surgem com frequência na indústria bancária e no cenário econômico e governamental. Cada nova regulamentação é analisada não apenas para que o banco possa cumpri-la a contento e no prazo especificado, a análise muitas vezes revela oportunidades de novos produtos que podem atender necessidades específicas dos clientes que eram antes impossíveis de ser atendidas pela restrição da regulamentação anterior.

A frase a seguir ilustra a importância dessa fonte de informação:

“Outro exemplo, mudou uma regulamentação. Nós mergulhamos em qualquer coisa nova, seja tributária, fiscal, ... pois há muitas oportunidades. Será que, além de cumprir a regulamentação, eu não posso achar um filão? A cada regulamentação, a gente mergulha. Estamos olhando isso direto”.

(entrevista com Superintendente de Produtos Varejo)

Essa fonte de informações também foi considerada de alta relevância para o desenvolvimento de novos produtos.

O conjunto de evidências coletadas nas entrevistas e em material secundário mostra que a participação dos clientes é baixa nas primeiras três etapas do processo de desenvolvimento de um novo produto do Unibanco, descritas na seção 4.1.4. O grau de participação do cliente no processo é mais influenciado pela iniciativa e perfil pessoal do executivo de Produto responsável pelo projeto do que por uma característica do Unibanco, algo que ficará mais claro ao se analisarem os casos pontuais de projetos de novos produtos no Capítulo 5.

Nas fases iniciais, a principal fonte de informações sobre necessidades e expectativas dos clientes é a consulta direta a equipes do banco que fazem interface cotidiana com os clientes, tipicamente equipes de venda/comercial e atendimento a clientes (Central de Atendimento).

As ideias são então debatidas em distintos ambientes de maneira essencialmente informal durante reuniões e durante o dia a dia na rede de relacionamento de cada executivo. Ao se analisarem pontualmente as fontes de informação consideradas as mais relevantes para o desenvolvimento de novos produtos (itens 6, 10, 11 e 14), nota-se que as informações coletadas nos relacionamentos e nas interações pessoais (fontes “quentes”) são mais valiosas

do que relatórios e documentos (fontes “frias”). O valor da informação está fortemente relacionado com a reputação da pessoa que trouxe a informação.

A seguinte frase descreve esse mecanismo de troca de informações entre os executivos:

“As pessoas vão criando uma reputação, ou, como eu gosto de falar: authority. Ou seja, autoridade para falar sobre um assunto, o que você falar vai ser ouvido. Essa reputação é construída ao longo do tempo. Tem pessoas que eu sei que me trazem informações valiosas e precisas e há outras pessoas que eu já sei que a informação não é válida. Dessa forma você cria um processo natural de seleção e avaliação dos seus informantes”.

(entrevista com Superintendente de Produtos Varejo)

Aparentemente, a valorização dos relacionamentos pessoais e das contribuições individuais, para trazer informações para o desenvolvimento de novos produtos, encontra alinhamento com os valores do Unibanco expressos no Jeito Unibanco, em outras palavras, sua cultura.

Em resumo, a participação do cliente mostra-se mais intensa nos projetos de desenvolvimento de novos produtos em dois momentos: nas imersões de executivos (item 6 da Tabela 4.1) e na fase de testes de produto conforme descrito no processo de desenvolvimento de novos produtos, seção 4.1.4 .

4.6 O Unibanco – síntese do modelo de gestão da inovação

Apesar de historicamente o Unibanco apresentar uma série de fatos que revelam seu perfil inovador e vanguardista, o banco não possuía (no período em que foi feito este trabalho) estruturas dedicadas à inovação e ao mesmo tempo apresentava pouca formalização das atividades de desenvolvimento de novos produtos.

Durante as entrevistas, depoimentos importantes foram coletados sobre as vantagens e desvantagens de se desenvolverem novos produtos com essas características empresariais.

“A vantagem de se trabalhar dessa forma é ter um time-to-market melhor, chegar ao mercado com coisas diferentes e mais rápido, tem a vantagem também em ser o first-mover, aproveitando janelas de oportunidade que às vezes se fecham rápido. A desvantagem é que o esforço de controle de custos é muito

maior, e o esforço de padronização é muito maior. Acaba perdendo a oportunidade de alcançar sinergias e ganhos de escala. Esse é o trade-off. Por um lado consegue agilidade em capturar oportunidades que estão borbulhando, por outro perde em alcançar escala em produtos padrões. Isso não é segredo, mas um trade-off comum a todo mundo que quer trabalhar num modelo inovador versus um modelo, digamos assim, mais padronizado e mais conservador”.

“O banco tem um modelo que propicia muito a proliferação de ideias novas e inovação. Por exemplo, em nossa área de cartões a gama de cartões e funcionalidades é enorme. É um processo de inovação muito mais baseado numa mentalidade de empreendedorismo, um caos controlado”.

(entrevista com Superintendente de TI Varejo)

De fato, a atividade de inovação está mais nas mãos do executivo de perfil empreendedor do que em estruturas organizacionais construídas para esse fim. Analisando-se de maneira abrangente as características que definem o modelo de gestão da inovação do Unibanco, nota-se um alinhamento com o perfil e a trajetória dos fundadores e também com pelo menos 7 dos 10 valores preconizados pelo Jeito Unibanco: “o melhor com os melhores”, “boa ambição”, “liderança intelectual”, “descomplicado”, “cabeça nas nuvens, pé no chão”, “diferente de todos”, e “o que vale é o placar”.

Para sintetizar os elementos que compõem o modelo de gestão de inovação do Unibanco, o modelo de “funil de desenvolvimento de produtos” de Clark e Wheelright (1993) é utilizado, destacando-se em linhas pontilhadas os elementos que não estão presentes formalmente, e com linha contínua os elementos presentes formalmente. O entendimento de presente formalmente significa que há documentos e controles formais para esses componentes,

Fig. 4.5 – Síntese do modelo de gestão da inovação do Unibanco

Fonte: O autor – adaptado de Clark e Wheelright (1993)

Do ponto de vista das decisões, ao longo do processo de quatro etapas de desenvolvimento de novos produtos, nota-se que há apenas uma decisão formalmente estabelecida em âmbito da empresa que é a Etapa 3, a aprovação do *Business Case* pelo comitê de aprovação, ou seja, formaliza-se a passagem da Etapa 2 para a Etapa 3.

A passagem da Etapa 1 para a 2 é um fato que não depende de uma decisão estruturada na empresa, depende quase exclusivamente da iniciativa do executivo da área de Produto. Da mesma forma ocorre na passagem da Etapa 3 para a 4: as decisões de desenvolvimento e lançamento não são estruturadas no âmbito corporativo. Outra forma de ilustrar e sintetizar o modelo de gestão da inovação consiste em se esboçar o perfil do funil de inovação, denotando qualitativamente a proporção de novas ideias que se transformam em novos produtos e a quantidade de filtros que são aplicados.

Fig. 4.6 – Perfil do funil de inovação do Unibanco

Fonte: O Autor

Qualitativamente, é um funil cujo diâmetro de saída é apenas um pouco menor do que o diâmetro de entrada, além disso, a quantidade de lançamentos de novos produtos tende a ser grande em número ao mesmo tempo que os projetos tendem a ser de menor porte individualmente.

Os projetos de maior porte do Unibanco estão mais relacionados com *joint-ventures* e parcerias entre empresas, ou até mesmo compra de empresas. Esses projetos não foram alvo deste trabalho, pois se referem mais à expansão de negócios do que ao desenvolvimento de novos produtos propriamente. Os principais elementos que caracterizam o modelo de gestão de inovação do Unibanco são:

- papel-chave do executivo de produto, com alta autonomia e apoiado na força dos relacionamentos pessoais. O executivo de produto tem a responsabilidade de entender o cenário de mercado e tecnológico na criação de conceitos de produto, além disso, tem intensa atuação na negociação de recursos para o desenvolvimento do projeto até seu lançamento;
- muitos novos produtos são lançados a cada ano, alguns fracassam, porém outros alcançam muito sucesso. O sucesso ou fracasso de projetos anteriores (lições aprendidas) têm pouca influência na aprovação e desenvolvimento de projetos em andamento. Esse comportamento encontra similaridade com a estratégia de inovação que Leonard-Barton (1995, p. 207) chamou “seleção darwiniana”;
- pouco uso de métricas e indicadores de inovação, sendo que os incentivos são voltados essencialmente ao indivíduo, na forma de remuneração variável, atualização por meio de treinamento e eventos, e recursos para desenvolvimento;
- de maneira geral, o modelo de gestão da inovação do Unibanco encontra-se com o modo DUI (*Doing-Using-Interacting*) proposto por Jensen *et al.* (2007).

5 FLEURY - RESULTADOS EMPÍRICOS SOBRE O MODELO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO

Neste capítulo apresentam-se os resultados empíricos obtidos pela aplicação do questionário (bloco 1) direcionado para a identificação do modelo de gestão de inovação das empresas, explorando os detalhes de como a inovação ocorre, unindo o enfoque estratégico e operacional. Há uma seção dedicada a cada elemento que compõe a gestão da inovação. Na seção 5.6, faz-se uma análise do modelo de gestão frente à literatura de inovação em serviços, principalmente com relação ao perfil inovador e orientação ao cliente, como antecedentes da participação do cliente nos projetos de novos serviços.

Essa síntese será o suporte para a análise conjunta das três empresas no Capítulo 7.

5.1 Histórico dos fundadores

O *website* do Fleury Medicina e Saúde é a principal fonte de informações sobre a história dos fundadores. Por conta da edição do primeiro volume da revista “Fleury.com.você”, o Fleury publicou uma interessante entrevista com um dos fundadores Dr. Walter Leser, dias antes de seu falecimento, da qual foi possível extrair parágrafos que resumem a história dos fundadores.

Em 1926, Dr. Gastão Fleury Silveira, recém-formado médico pela Faculdade de Medicina da USP, adquiriu um pequeno laboratório, que se resumia a uma diminuta sala localizada num prédio no centro da cidade de São Paulo. Mas, aos poucos, a qualidade das avaliações do Dr. Fleury começou a chamar a atenção da comunidade médica paulistana. Nessa época, o Dr. Fleury encontrou Walter Leser, médico-assistente da cadeira de Química Fisiológica da USP, e convidou-o a tornar-se seu sócio e responsável pelas áreas de química e hematologia

“A convivência mostrou que o Fleury e eu tínhamos muitas afinidades. Nós pensávamos da mesma forma, principalmente no que diz respeito à ética médica e à administração dos negócios. Tínhamos muitos clientes e pouca mão de obra, quando ficamos sabendo de um grupo de ex-alunos da USP que possuía outro laboratório, desde 1949, na Rua Marconi, já com especialidades definidas. Nós os procuramos e fizemos um

convite para eles se unirem ao Fleury. Eu não tenho dúvidas de que esse momento foi a grande virada do laboratório, pois passamos a ter pessoas com conhecimentos especializados para cada setor, uma inovação no nosso meio, o que possibilitou, além de um grande avanço tecnológico, a implantação do primeiro laboratório de múltiplas especialidades. Éramos a melhor equipe”.

(entrevista do Dr. Leser à revista Fleury.com.você)

Esse depoimento descreve a orientação de busca e alinhamento com profissionais altamente qualificados, que comungam da paixão pela medicina e pela qualidade dos serviços médicos. Foram esses princípios fomentados pelos fundadores que sustentaram a cultura da empresa até hoje, e fizeram com que, já nos anos de 1950-1960, o Fleury fosse reconhecido como o maior e melhor laboratório do Brasil.

Outra característica marcante da história do Fleury é seu foco nos clientes, marcada em 1962 pela inauguração da unidade da Rua Cincinato Braga, numa área de 1.200 m².

“Nós sempre tivemos uma preocupação com os clientes, por isso a nova sede propiciava conforto”.

(entrevista do Dr. Leser à revista Fleury.com.você).

Na época, o investimento foi visto por alguns como um passo arriscado, porém o novo ambiente privilegiando o conforto conquistou os clientes. Os próprios médicos eram atraídos pelo ambiente e iam pessoalmente retirar os resultados dos exames de seus pacientes, além de aproveitarem para tomar o café que o fundador, Dr. Gastão Fleury, preparava.

Com esse costume, deixou um legado cultural importante de cordialidade e dedicação ao conforto e bem-estar dos pacientes e médicos. Outra característica importante que remonta à época de sua fundação é a orientação acadêmica e científica. O Dr. Gastão Fleury, assim como o Dr. Leser e outros médicos fundadores eram professores de medicina na USP, e muitos dos novos integrantes vieram de alunos aos quais ministraram aulas.

“Mantemos contato permanente com os acadêmicos e procuramos os melhores que nos tragam inovações. Esse trabalho é constante. Nossa maior contribuição

com a saúde pública foi a formação de novos profissionais. Não trabalhávamos diretamente com o poder público, mas, como ministrávamos aulas muitos profissionais de hospitais públicos foram nossos alunos”.
(entrevista do Dr. Luis Antunes, um dos fundadores, à revista Fleury.com.você)

A trajetória de anos dedicados à pesquisa e inovação em medicina diagnóstica culminou com a fundação do Instituto Fleury em 2003, uma entidade sem fins lucrativos especialmente voltada a congregar as atividades educacionais, de pesquisa e desenvolvimento e ações sociais. Os depoimentos dos fundadores do Instituto Fleury descrevem a evolução do Fleury e sua cultura para formar a empresa de hoje.

‘Sempre houve aqui no Fleury esse espírito de bandeirante, de resolver, de enfrentar o touro a unha e de não fugir da enrascada e, se não fôssemos capazes, o remédio era agregar um novo talento ou a instituição que sabia do assunto. Assim tem sido a nossa história. E esse espírito empreendedor e inovador não tem acontecido apenas nas áreas científica e tecnológica, mas também nas áreas de educação, serviços e da administração dos negócios: assim, na área de serviços, o lendário cafezinho do Dr. Fleury, que atraía clientes e colegas, evoluiu para as unidades descentralizadas até o atual Projeto Conceito, método que visa enlaçar os modernos recursos das tecnologias de transmissão de voz e dados com nosso carinho em atender os pacientes.

Da mesma maneira, do ponto de vista administrativo, este espírito está presente desde os primórdios, assim, em 1950, quando uns moços talentosos e bem treinados ameaçaram fazer um novo laboratório que criaria um concorrente de peso, houve a ideia, atualmente muito utilizada, de fazer uma fusão entre os dois laboratórios, dessa forma, desde essa época o Fleury já tinha iniciativas de boas práticas de gestão, assim como de ideias avançadas de sucessão, de divisão dos resultados e de igualdade de oportunidades para ascensão”.

Dr. Rui Maciel, Presidente do Conselho deliberativo do Instituto Fleury e Diretor Corporativo Médico.

Para manter a coesão do time de médicos empresários que fundaram a empresa, o Fleury desde os primeiros anos instituiu uma interessante estrutura societária em que todos os médicos-sócios receberiam o mesmo *pro labore* e os médicos que fossem contratados

receberiam os mesmos valores que os colegas mais antigos da casa, ao fim de sete anos.

5.2 Trajetória, estratégia e estrutura organizacional

O Fleury é uma das mais respeitadas empresas de medicina e saúde do País, com 83 anos de existência, reconhecido pela comunidade médica e opinião pública como excelência em qualidade, inovação e serviços ao cliente. Desde o início de 2007, conta com uma nova estrutura composta por quatro Unidades de Negócio: Fleury Medicina Diagnóstica, NKB Medicina Diagnóstica, Fleury Hospital-Dia e Fleury Gestão de Saúde.

O Grupo Fleury tem definido como estratégia de desenvolvimento a diversificação de seus negócios, estabelecendo-se em toda a cadeia da saúde com a oferta de soluções cada vez mais completas e integradas para o pleno atendimento das necessidades dos seus diferentes públicos estratégicos. A empresa coleciona diversas premiações de gestão em que mais recentemente se destaca o prêmio de Governança Corporativa 2007, categoria capital fechado, concedido pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

A empresa conquistou oito vezes, em nove edições, o Prêmio Consumidor Moderno de Excelência em Serviços ao Cliente na categoria Medicina Diagnóstica. Além disso, seu presidente executivo, Mauro Figueiredo, recebeu o prêmio “Executivo de Valor do Setor de Saúde 2007”. O Fleury acumula também importantes certificações como: ISO 9001 e 14.000, *College of American Pathologists* (CAP), Proficiência em Ensaaios Laboratoriais da Sociedade Brasileira de Patologia Clínica/Medicina Laboratorial (SBPC/ML), e *HONcode compliance* (*Health on the Net Foundation*).

A trajetória de mais de 80 anos de atuação encontra amplo reconhecimento na comunidade médica. O Relatório da Administração - Balanço Sintético 2008 traz o resultado da pesquisa do IBOPE de 2008 com 500 médicos da capital paulista mostrando que 70% deles consideram o Fleury o melhor e mais confiável laboratório clínico da cidade de São Paulo. Esse relatório informa também que o faturamento bruto do grupo Fleury alcançou R\$ 706,2 milhões em 2008 e um quadro de aproximadamente 4.500 funcionários.

Embora não exista uma declaração de estratégia de negócios divulgada pelo Fleury, os aspectos de Inovação e Atendimento ao Cliente são elementos centrais na declaração de

Valores Corporativos, publicados no *website* da empresa. Os Relatórios Anuais 2006 e 2007 descrevem aspectos centrais de sua gestão apoiados na inovação e atendimento a clientes. O Relatório Anual 2006 (p. 5) traz em sua seção de abertura um destaque de página inteira à seguinte frase que integra a declaração de compromisso assumido do Fleury frente à comunidade em que está envolvida:

“Somos movidos, como indivíduos e como organização, pela paixão pela medicina e saúde, e pela permanente inquietação de fazer melhor, sempre com base em nossos valores de integridade, geração e difusão do conhecimento, comprometimento, respeito e compromisso mútuo, e integralmente voltados à saúde e bem-estar das pessoas”.

O Relatório Anual 2007 (p.15) destaca que o Fleury tem adotado uma estratégia de diversificação de negócios com a adição das unidades de negócio Hospital-Dia e Gestão de Saúde, para desenvolver soluções completas e integradas. Além disso, o Fleury tem adotado uma estratégia de crescimento pelo aumento de sua atuação geográfica e criou uma unidade de negócio específica, a NKB Medicina Diagnóstica.

Em seu Código de Conduta disponibilizado no *website* da empresa estão listados oito valores corporativos que devem ser cultivados por todos os funcionários: Voltado ao cliente, Integridade, Inovação, Entusiasmo, Excelência, Respeito, Interdependência e Solidariedade.

Há um ponto importante a ser observado no ambiente competitivo do Fleury: a presença de diversos atores que influenciam diretamente os produtos desenvolvidos. O entendimento de ‘quem é o cliente’ deve ser expandido, considerando não apenas o “paciente” que recebe os serviços de medicina diagnóstica, mas também a comunidade médica, além de empresas que contratam diretamente alguns serviços do Fleury.

Adicionalmente há outros atores importantes como as operadoras de planos de saúde e a própria ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) que exercem forte influência em todo o setor de saúde.

“Cada vez que atendemos um paciente na verdade atendemos quatro. O paciente, o médico, a fonte pagadora e a empresa que contratou a fonte pagadora.

Eu tenho que dar valor para todos esses stakeholders, gerando inovações para cada um deles”.

(entrevista com Diretor de Atendimento a Clientes)

Todos esses *stakeholders* são considerados influenciadores no desenvolvimento de novos produtos e como clientes, pelo Fleury. Alguns resultados operacionais ilustram o empenho do Fleury no atendimento dos clientes, um comportamento praticado e nutrido pelos fundadores e hoje faz parte de sua cultura corporativa. Além da conquista do Prêmio Consumidor Moderno de Excelência em Serviços ao Cliente por oito anos consecutivos, o Fleury alcançou a nota 4,84 numa escala de 5 pontos, na pesquisa anual de satisfação de clientes de 2007 contratada com empresa externa especializada.

Embora o Fleury mantenha esforços contínuos em inovação desde sua fundação, nunca houve em seu organograma uma estrutura dedicada para essa atividade. No primeiro semestre de 2007 uma nova arquitetura organizacional foi implantada com quatro unidades de negócio e diretorias corporativas numa estrutura matricial. Foi nessa reestruturação que o Fleury constituiu pela primeira vez uma estrutura organizacional formalmente dedicada à atividade de inovação, que recebeu o nome de Diretoria Corporativa de Inovação, Pesquisa e Desenvolvimento, composta por quatro gerências.

No início de 2009, houve uma nova reestruturação em que a Diretoria de Inovação, Pesquisa e Desenvolvimento, cresceu e incorporou também as atividades de: Planejamento Estratégico, Novos Negócios e Gestão de Projetos (*Project Management Office* – PMO). Essa nova estrutura está representada na Figura 5.1 .

Fig. 5.1 – Estrutura Organizacional do Fleury em 2009

Fonte: Entrevistas com executivos do Fleury

A estrutura é matricial. As diretorias executivas “Medicina Diagnóstica” e “Medicina Preventiva e Terapêutica” representam unidades de negócio independentes e compartilham recursos oferecidos pelas demais diretorias executivas. As posições marcadas em cinza representam os executivos entrevistados nesta pesquisa, com destaque para a Diretoria Executiva de Planejamento Estratégico, Inovação e Sustentabilidade, entrevistada três vezes.

As seguintes frases descrevem a importância e o contexto da criação da diretoria de Inovação, Pesquisa e Desenvolvimento e sua forma geral de atuação:

“O Fleury tem uma tradição de longa data em pesquisa e desenvolvimento de novas metodologias e produtos, nasceu como uma empresa do conhecimento e continua assim até hoje. Essa questão do conhecimento permeia tudo no Fleury, e

é uma das vertentes de atuação desta diretoria (inovação, pesquisa e desenvolvimento)”.

“Houve uma decisão de centralização das decisões de Inovação, Pesquisa, Desenvolvimento e Gestão do Conhecimento. Esta diretoria atua com o seguinte tripé: avaliação meritória dos projetos, avaliação ética e apreciação do interesse institucional de caráter estratégico”.

(entrevista com Diretor Executivo de Planejamento Estratégico, Inovação e Sustentabilidade)

Adicionalmente, há ainda uma estrutura multifuncional de alto escalão dedicada à definição de políticas e objetivos de inovação para o Grupo Fleury, chamada Fórum de Inovação, composto por seis membros: Presidente, Diretor de Planejamento Estratégico, Inovação e Sustentabilidade, Diretor de Medicina Diagnóstica, Diretor de Medicina Preventiva e Terapêutica, Diretor de Pessoas e Diretor de Suprimentos, Engenharia e TI.

“Tudo começa no Fórum de Inovação com a definição das plataformas de inovação e volta para ele para as decisões de alocação de recursos”.

(entrevista com Diretor Executivo de Planejamento Estratégico, Inovação e Sustentabilidade)

Criado no início de 2007, o Fórum de Inovação reúne-se semestralmente com a missão de definir e priorizar eixos estratégicos de inovação, também chamados plataformas de inovação: são tópicos abrangentes alinhados com a estratégia corporativa da empresa. Para cada plataforma de inovação é definido um time multifuncional (comitê) composto por colaboradores de distintas camadas hierárquicas que se reúnem mensalmente com o objetivo de gerar ideias. Por sua vez, o processo chamado de “Funil de Ideias” avalia e aprova-as segundo os critérios definidos pelo Fleury (descrito na seção 5.3). As ideias aprovadas em todos os critérios são armazenadas na condição de “ideias a serem implantadas” e que se transformam em projetos formais para desenvolvimento a critério das lideranças das unidades de negócio que detêm o orçamento e as prioridades de negócio. Na Figura 5.2 ilustra-se como o Fórum de Inovação se integra com os processos da Diretoria de Planejamento Estratégico, Inovação e Sustentabilidade.

Figura 5.2 – Fluxo de informações para a inovação no Fleury

Fonte: O autor

Em resumo, a inovação tem sua raiz no Fórum de Inovação e influencia todas as etapas subsequentes. A Diretoria de Planejamento Estratégico, Inovação e Sustentabilidade é responsável pela agenda do Fórum de Inovação, pela gestão do “Funil de Ideias” e pela medição dos resultados dentro do negócio, por meio de indicadores monitorados pelo *Balanced Score Card* (BSC) corporativo, e dos projetos individuais (elipses indicadas por linha tracejada na Figura 5.2).

Outro elemento importante da estrutura organizacional está relacionado com a liderança de projetos. Os projetos relacionados com as plataformas de inovação ou de grande porte têm uma estrutura do tipo *Heavyweight*, em que o gerente de projeto é um membro da Gerência Sênior de Planejamento Estratégico, Novos Negócios e PMO. Para outros projetos, a liderança é do tipo *Lightweight*, cujo gerente de projeto é um executivo ligado a alguma das diretorias de unidade de negócio. Em projetos com liderança *Lightweight*, a Gerência Sênior de Planejamento Estratégico, Novos Negócios e PMO tem o papel de facilitador.

Uma característica importante a observar na gestão é o alto nível de formação dos executivos, pois praticamente todos são médicos com mestrado, doutorado ou pós-doutorado em áreas médicas específicas, e possuem conhecimento de gestão administrativa obtido pela titulação em MBA's renomados tanto no Brasil quanto no exterior.

A estrutura e recursos que o Fleury dedica à inovação são visíveis também pelo perfil dos funcionários e sua formação, o que ilustra o capital intelectual alocado, como se mostra na Tabela 5.1:

Tabela 5.1 – Evolução do capital intelectual do Fleury entre 2006 e 2007

	Médicos Especialistas	Mestres	Doutores	Pós-Doutorados	Livre-Docentes	Professor Titular
2006	301	74	108	0	10	0
2007	674	75	110	30	15	1

Fonte: Relatório Anual 2006 p.17 e Relatório Anual 2007 p.16-19

Nota-se um incremento significativo de profissionais de alta qualificação no espaço de apenas um ano. Nos últimos anos, o Fleury implantou um Planejamento Estratégico de Especialidades Médicas (PEEM) que visa identificar as especialidades médicas mais importantes para o futuro da empresa e, com isso, recrutar proativamente profissionais em especialidades médicas bem definidas.

O Fleury incentiva seus profissionais a manterem o “duplo vínculo”, ou seja, serem atuantes na comunidade científica e acadêmica, além de agirem como gestores no Fleury. Outro indicador importante da orientação científica e inovadora do Fleury são os resultados de Inovação, Pesquisa e Desenvolvimento divulgados no Relatório Anual 2007 (p.16): 60 novos testes e metodologias incorporadas anualmente, incentivos à inovação dirigidos a todos os colaboradores a partir de 2007, projetos de parcerias com USP, UNIFESP, UNICAMP, e UNESP, 211 *papers* publicados em revistas e jornais indexados e 18 projetos de pesquisa aprovados.

O Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Instituto Fleury é registrado na Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (Conep), ligada ao Ministério da Saúde. O CEP passou a ser responsável pela avaliação ética de todos os projetos desenvolvidos no Grupo Fleury. O Fleury é associado da ANPEI – Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras.

5.3 Incentivos à inovação

Conforme descrito na seção 5.1, o Fleury está voltado à pesquisa científica e inovação desde sua fundação pela composição e perfil pessoal dos fundadores - todos médicos e empreendedores. A empresa sempre dedicou esforços para fomentar a inovação principalmente pelo aprimoramento contínuo de seus especialistas médicos e pela modernização constante de seus equipamentos de diagnóstico.

Apesar da regularidade das ações voltadas à inovação, não havia um planejamento formal dessas atividades nem indicadores de desempenho específicos. A criação da Diretoria de Inovação, Pesquisa e Desenvolvimento em 2007 foi um marco importante da gestão da inovação no Fleury, que veio formalizar e estruturar de forma perene os esforços de inovação e estabeleceu indicadores e metas, seguindo a metodologia BSC (*Balanced Score-Card*).

Com a criação em 2007 de uma diretoria corporativa de Educação, o Fleury reforçou sua orientação e ações voltadas ao desenvolvimento de seus funcionários, nesse mesmo ano foram desenvolvidas mais de 31 horas de treinamento por funcionário. Também em 2007 foi criado o programa de Desenvolvimento de Líderes, iniciativa que abrange três pilares de capacitação: Administração e Gestão, elaborado em parceria com a Fundação Dom Cabral, Visão Sistêmica do Setor Saúde, conduzido pelo Centro Paulista de Economia da Saúde da Universidade Federal de São Paulo (CPES), Competências do Líder, conduzido por diversos parceiros (Relatório Anual 2007, p 22).

Após completar o programa de 15 meses, a primeira turma formou-se em 2008. Esse programa agora será expandido em conteúdo e em número de participantes (Relatório da Administração – Balanço Sintético 2008). A equipe médica atualiza-se e desenvolve-se com outros recursos adicionais, com reuniões de atualização nas quais são discutidos casos clínicos, assuntos emergentes na prática médica ou recebem-se convidados externos para palestras sobre temas atuais.

Além disso, médicos e técnicos participaram de 123 congressos de diversas especialidades: 45 deles fora do país, e 117 profissionais enviados para cursos diversos fora da empresa. No âmbito da cooperação acadêmica existente desde os seus fundadores, a área de Educação do Fleury recebeu 16 médicos residentes de áreas clínicas, para estágios de curta duração no setor de Análises Clínicas e 21 *visiting fellows*, para programas de capacitação na área de

Diagnóstico por Imagem. Além disso, 230 alunos de escolas e universidades realizaram programa de visitação à sede técnico-administrativa do Fleury.

Um marco importante de 2007 foi a criação de um curso de pós-graduação em enfermagem de Centros Diagnósticos na modalidade *lato sensu*, em parceria com a Faculdade de Ciências Médicas da Santa Casa de Misericórdia de São Paulo, com participação de docentes de ambas as instituições (Relatório Anual 2007, p 22-23).

Se a Diretoria Corporativa de Educação tem foco no desenvolvimento do capital intelectual, a Diretoria de Inovação, Pesquisa e Desenvolvimento engaja-se na gestão desse conhecimento. Em 2007, foi desenvolvido o primeiro projeto de gestão do conhecimento do Grupo, na unidade de negócios Fleury Medicina Diagnóstica. A iniciativa resultou num conjunto de iniciativas estratégicas para aquisição, geração, aprendizado, codificação, organização, disseminação e proteção do conhecimento organizacional. Esse trabalho gerou uma publicação acadêmica em que se comparavam os resultados do projeto com as teorias de gestão do conhecimento (PEDROSO *et al.*, 2008). A perspectiva é de ampliar o escopo da gestão do conhecimento, realizando projetos similares em outras áreas do Grupo. A gestão do conhecimento busca entender as dinâmicas de grupos de profissionais em distintos níveis de acumulação de conhecimento como expressa a frase:

Hoje temos um grupo de PhD's dedicados a P&D na empresa, e que não realizam testes na rotina. Isso é importante, contribui para valorizar sua liberdade de pensamento para inovar.

(entrevista com Diretor Executivo de Planejamento Estratégico, Inovação e Sustentabilidade)

Poucos meses antes da primeira entrevista com o Fleury (jul.2007), a empresa havia promovido um importante encontro sobre gestão da inovação convidando como palestrante o professor Clayton Christensen da Harvard School (autor de diversos livros e artigos importantes sobre inovação) e executivos de empresas nacionais dedicadas à inovação como a Alpargatas, *Blue Tree*, Natura, e Embraer. Nesse evento houve participação intensiva de executivos de diversas áreas do Fleury, em companhia de convidados externos, compartilhando conhecimentos.

Do ponto de vista de instalações físicas voltadas à inovação, foi destinada uma área física específica para a condução de projetos de Pesquisa e Desenvolvimento na Sede Técnico-Administrativa do Fleury.

Investimentos significativos feitos em 2007, para a contratação de PhDs e aquisição de equipamentos e tecnologia, permitiram a condução de projetos estratégicos de pesquisa e desenvolvimento, focados nas áreas de Genômica, Proteômica e Biologia Celular. Como resultado de um desses projetos, foi depositada uma patente no *Patent Cooperation Treaty* (PCT), em novembro de 2007.

Embora todas as iniciativas anteriores sejam importantes para a promoção e aprimoramento da inovação no Fleury, talvez a ação mais diretamente focada no incentivo à inovação para os colaboradores foi a criação da “Central de Ideias”. Com ela, todos os colaboradores do grupo Fleury podem submeter ideias de inovações de produto, processo ou serviço que serão avaliadas e respondidas individualmente, conforme descreve a seguinte frase:

“O objetivo é garantir um nível de discussão de cada ideia com mais pessoas, classificação e decisão de uso ou não da ideia. O intuito é ter sempre um feedback para a pessoa que deu a ideia, mesmo no caso de ideias que são armazenadas”.

(entrevista com Diretor Executivo de Planejamento Estratégico, Inovação e Sustentabilidade)

Os colaboradores que tiveram suas ideias aprovadas para desenvolvimento em projetos recebem reconhecimento monetário e não monetário, incentivando a continuidade do programa. Em outras palavras, o intuito é abrir a boca do funil de inovação, captando mais ideias internas e externas e gerando maior compartilhamento de conhecimento entre os profissionais.

5.4 O processo de desenvolvimento de novos produtos

Embora o Fleury já acumulasse muitas décadas de experiência em projetos inovadores, a formalização e estruturação do modelo de gestão da inovação no Fleury ocorreu definitivamente com a criação da diretoria de Inovação, Pesquisa e Desenvolvimento. Tão importante quanto definir o processo de desenvolvimento de novos produtos é entender que tipo de inovação a empresa busca, conforme explica a seguinte frase:

“Quando se fala de inovação no Fleury, passamos a usar o conceito mais abrangente possível, ou seja, promover a inovação em produto em processo e em serviço. Valorizamos inovações tanto incrementais como de ruptura e todas as nuances que podem existir entre esses dois extremos”.

(entrevista com Diretor Executivo de Planejamento Estratégico, Inovação e Sustentabilidade)

Com essa amplitude de pensamento sobre a inovação, o Fleury construiu um processo de aprovação e desenvolvimento de projetos que se aplica à inovação em produtos e em processos e recebe o nome de Funil de Ideias, conforme se descreve na Figura 5.3 :

Figura 5.3 – O processo “Funil de Ideias” do Fleury

Fonte: Fleury.

O processo está estruturado em três blocos sob a gestão da Gerência Sênior de Inovação, P&D e Gestão do Conhecimento:

- ideias – há um processo definido de avaliação de ideias chamado “Central de Ideias”, que avalia três tipos delas: livres, direcionadas e externas. As ideias livres são provenientes de qualquer funcionário da empresa e não estão diretamente relacionadas com as plataformas de inovação. As direcionadas são aquelas relacionadas diretamente com as plataformas de inovação definidas pelo Fórum de Inovação e geralmente geradas por um grupo dedicado de profissionais alocados para cada plataforma. As ideias externas são as originadas por fontes externas ao Fleury, clientes e parceiros, e podem estar relacionadas com os mais diversos assuntos do Fleury;

- avaliação e seleção de ideias – as ideias são avaliadas por três critérios em série. O primeiro avalia se a ideia atende alguma necessidade do Fleury. Pode ocorrer que não exista uma necessidade específica ou conhecida, mas se a ideia for criativa ou inovadora ela pode ser aprovada. No segundo filtro o critério aplicado é de viabilidade, ou seja, avalia até que ponto é possível implementar a ideia. No terceiro filtro é necessário ter um plano de negócio já estruturado para fazer uma análise financeira e grau de alinhamento com a estratégia da empresa. Uma ideia aprovada por esses três critérios fica armazenada num banco de ideias para que seja implementada futuramente;
- implementação das ideias – decisão de quais ideias serão desenvolvidas, sua prioridade, e que time de projeto será alocado. Essa decisão está ilustrada na Figura 4.4 sob o título “ideias a serem implantadas” na posição em que o diâmetro do funil é mais estreito. Cada diretor de unidade de negócio tem um orçamento próprio para desenvolvimento de novos produtos e decide que ideias serão transformadas em projeto conforme as prioridades de negócio. Se o projeto disser respeito a uma única unidade de negócio, a liderança do projeto será exercida por um executivo que acumula função no modelo *Lightweight*. Se o projeto envolver mais de uma unidade de negócio, a liderança do projeto será do tipo *Heavyweight* com um membro da Gerência Sênior de Inovação, P&D e Gestão do Conhecimento.

O funcionamento do processo de inovação chamado “Funil de Ideias” é de responsabilidade da Gerência Sênior de Inovação e Gestão do Conhecimento com a participação de outros profissionais escolhidos para a função de avaliadores de ideias.

Há dois elementos importantes que complementam e sustentam o processo de inovação: a Gestão do Conhecimento e o PEEM – Planejamento Estratégico de Especialidades Médicas.

O Fleury possui um valioso capital intelectual com 674 médicos especialistas (Relatório Anual 2007, p.16-19), muitos dos quais atuam em pesquisa e docência, mantém um rico intercâmbio de conhecimento médico com profissionais internos e externos. O Fleury desenvolveu um mapeamento das redes sociais de conhecimento e construiu uma abordagem integrada para a gestão do conhecimento, integrando o conhecimento explícito e o conhecimento tácito para enriquecer a cadeia de valor (PEDROSO *et al.*, 2008).

A gestão do conhecimento também busca explorar oportunidades de inovação em produtos e processos a partir dos processos de controle da qualidade:

“Identificamos pontos de oportunidade na gestão do conhecimento de melhorias e inovações. se um cliente liga para o SAC e reporta um problema, isso é resolvido, gera um relatório de não conformidade e nós temos um sistema de qualidade que represa isso. Porém essas informações não estão facilmente acessíveis para outros colaboradores e, se aquele mesmo problema ocorrer, vemos que a ocorrência anterior não gerou aprendizado. Vamos conduzir um projeto especificamente para isso, o que está ligado também ao aprimoramento continuado da Central de Ideias. Assim como programas de Kaizen e outras ferramentas de qualidade, queremos gerar melhorias com base em reclamações e sugestões de clientes. Um exemplo desse trabalho é a análise de casos emblemáticos, situações de casos clínicos e laboratoriais muito específicos”.

(entrevista com Diretor Executivo de Planejamento Estratégico, Inovação e Sustentabilidade)

O PEEM, uma das plataformas de inovação definidas em 2007, é o planejamento futuro de longo prazo da estrutura de especialistas médicos, com o objetivo de construir um equilíbrio do conhecimento da empresa em termos de número de profissionais em cada especialidade, para sustentar as demais plataformas de inovação definidas, conforme explica a seguinte frase:

“O PEEM é um grupo dedicado a responder à seguinte questão: como vai ser o futuro exercício da medicina em diferentes especialidades médicas (cardiologia, geriatria, pediatria, genética,...)? Desse grupo nascem projetos de preparação para o futuro em termos de recursos humanos (especialistas médicos) e recursos físicos”.

(entrevista com Diretor Executivo de Planejamento Estratégico, Inovação e Sustentabilidade)

A iniciativa PEEM já vem mostrando resultados no aumento do corpo médico especializado que em 2006 era de 300 médicos, em 2007 chegou a mais de 600, conforme se apresenta na Tabela 4.2.

Em resumo, o processo de inovação no Fleury, além de ser formalizado e estruturado em termos de etapas, decisões e responsabilidades, serve-se, também, de ferramentas de planejamento futuro, apoiado na gestão do conhecimento.

5.5 A participação do cliente no processo de inovação

O cliente ocupa uma posição de destaque tanto na estratégia quanto na cultura corporativa. Em seu relatório anual, consta o “Manifesto Fleury pela Gestão da Saúde do Indivíduo”, com importantes valores orientados aos clientes:

“Criar e difundir novas e melhores práticas da medicina, de atendimento e de gestão da saúde, tornando o conhecimento didático e acessível. Estimular e capacitar o indivíduo para que ele seja responsável pela gestão de sua saúde”.

“Ser o aliado do indivíduo na gestão da sua saúde e bem-estar, provendo soluções cada vez mais completas e integradas, com excelência, humanidade e sustentabilidade”.

Nos processos de inovação, não poderia ser diferente: há a preocupação de se manter um forte alinhamento dos projetos com as necessidades dos clientes. O primeiro filtro do processo ilustrado na Figura 4.8 tem o caráter de garantir o alinhamento das ideias com as necessidades do Fleury. A questão, então, consiste em se traduzirem as necessidades dos clientes em necessidades do Fleury. Essa tradução ocorre de maneira formal e informal e um dos principais agentes na disseminação de informações do cliente é a Diretoria de Atendimento a Clientes.

Desde sua fundação, o Fleury cultiva entre seus valores a cordialidade e conforto dos clientes, conforme descrito na seção 4.2.1 e essa cultura se manifesta até hoje pelo entendimento de que é um dos principais fatores diferenciadores da empresa:

“O que a gente vê é que não há muito em que se basear em termos de hospitalidade. Após morar mais de um ano nos EUA, o que vemos é que as instalações físicas muitas vezes são avançadas tecnologicamente, são bonitas e confortáveis, porém não estão diretamente ligadas ao serviço de saúde. Você não vê hospitalidade em serviços de saúde nos EUA, nem n uma série de países na Europa. O Fleury consegue garantir seu diferencial assumindo que a ponta técnica nós vamos ter, os melhores equipamentos e tecnologias, isso está

resolvido, mas precisamos ter a ponta de serviços também”.

(entrevista com Diretor de Atendimento a Clientes)

Sendo uma área que permeia toda a organização, a Diretoria de Atendimento a Clientes está dedicada a manter o mais alto nível possível de qualidade nos processos de atendimento e captar os desejos e insatisfações dos clientes para estimular a inovação.

“O Fleury tem um papel de liderança no setor, porém nossos concorrentes já fazem muito do que nós fazemos, portanto é preciso dar saltos de qualidade. Nas metas de participação de lucros de todos os gerentes e membros da equipe, há pelo menos um projeto de inovação implementado. É claro que vamos ter inovações desde incrementais até as disruptivas, mas não prescindimos do estímulo a inovações incrementais”.

“Quando você estimula e responsabiliza todas as pessoas por apresentar propostas de inovação, você cria um drive de inovação na empresa, com reflexos nos processos e nos produtos”.

(entrevista com Diretor de Atendimento a Clientes)

As frases acima ilustram como o Fleury busca cultivar um estado geral de atenção constante nas informações dos clientes seja para controle da qualidade, seja para fomentar ideias inovadoras e, para isso, busca explorar ao máximo a riqueza das opiniões manifestas pelos clientes no dia a dia da empresa.

A Diretoria de Atendimento a Clientes emprega diversas ferramentas de relacionamento com os clientes em que as pesquisas anuais de satisfação e as pesquisa bianuais de insatisfação ocupam um papel central:

“O Fleury tem o histórico de buscar ativamente e de forma transparente o contato com o cliente. Temos as nossas pesquisas anuais de satisfação em que entrevistamos por volta de 5.000 a 6.000 clientes, usando metodologia científica e representativa, executada por empresa especializada. A cada dois anos fazemos uma pesquisa de insatisfação. Uma coisa é perguntar se o cliente está satisfeito, outra coisa é perguntar com o que o cliente está insatisfeito”.

“Todas as pesquisas são publicadas e apresentadas para um grupo bastante grande de funcionários, entre 50 e 60 pessoas, desde áreas técnicas até atendimento. Após a apresentação, as pesquisas são disponibilizadas em pastas públicas, e as pessoas compartilham. As pesquisas por si só geram desde mudanças administrativas, até mudanças em produtos e processos. É uma fonte de trabalho para todo mundo, e mesmo nas apresentações há discussões coletivas para formar um plano de ação. A pesquisa também é o ponto de partida para a convocação de diversas reuniões mais específicas por item de avaliação. Se eventualmente os resultados apontam situações que envolvem mais áreas em âmbito corporativo, o presidente também se envolve”.

(entrevista com Diretor de Atendimento a Clientes)

As pesquisas de satisfação de clientes que são realizadas no Fleury desde 2002 são nitidamente um indicador de desempenho importante além de uma ferramenta de trabalho para múltiplas áreas da empresa. A partir de 2006, a pesquisa de satisfação tornou-se um dos indicadores para cálculo da remuneração “PPR”, ou seja, participação de resultados anuais. Esse fato é um incentivo importante para que todos os funcionários estejam muito atentos a ouvir e entender os clientes.

O Fleury também busca interpretar e explorar ao máximo as manifestações diariamente coletadas nos canais de atendimento corporativo. O CAC, Centro de Atendimento a Clientes, é o canal de interação operacional pelo qual os exames são agendados e todas as instruções fornecidas aos clientes, assim como resultados. O SAC, Serviço de Atendimento a Clientes, é o canal pelo qual os clientes manifestam suas sugestões, reclamações e elogios, funcionando de forma similar a uma Ouvidoria.

Outro canal de atendimento são as equipes de atendimento pessoal nas mais de 20 unidades laboratoriais de atendimento distribuídas nos estados de SP, RJ e DF.

“Sobre as informações colhidas no SAC: toda reclamação de clientes tem de gerar uma análise pontual, uma análise sistêmica e um plano de ação, e isso precisa ficar registrado em sistema, uma a uma. O SAC chama o gestor da área que recebeu a reclamação, os dois analisam o problema e propõem um plano de ação. Muitos desses planos de ação acabam gerando inovações. Um exemplo

disso foram duas reclamações pontuais sobre ‘recoleta de amostras’, um fato que gerou um projeto de redefinição da tecnologia de manutenção de geladeiras. Outro exemplo foi a redefinição do cardápio de lanches, em função de uma reclamação pontual de um cliente diabético”.
(entrevista com Diretor de Atendimento a Clientes)

A diretriz adotada consiste em explorar a fundo cada ocorrência com o intuito de buscar oportunidades de melhoria. Alinhada a essa diretriz há uma orientação geral aos funcionários para que aceitem melhor as manifestações de reclamação dos clientes:

“Um trabalho diário e de mudança cultural é ‘descriminalizar’ a reclamação do cliente. Eu fico de maneira messiânica dizendo: ‘o cliente reclamou? Que ótimo, olha que bacana, que oportunidade estamos tendo! Traga essa reclamação’. O problema não é o erro, que certamente vai ocorrer pela nossa natureza humana, mas a maneira como você vai lidar com ele vai dizer sua competência”.
(entrevista com Diretor de Atendimento a Clientes)

Para o tratamento de reclamações e sugestões há um processo estruturado em que se privilegia o contato com o cliente, garantindo que o tratamento e solução da ocorrência sejam resolvidos no máximo em 48 horas. Durante esse prazo, o cliente é contatado e consultado diversas vezes, garantindo um entendimento melhor da situação e do cliente, consequentemente. O tratamento da ocorrência busca o envolvimento direto dos funcionários em todos os níveis, propiciando um crescimento do conhecimento com lições aprendidas. Esse conhecimento muitas vezes é útil para outras áreas da empresa e o compartilhamento permite um avanço da qualidade de maneira uniforme nas dezenas de unidades de atendimento em diferentes municípios do país.

As necessidades dos clientes não se traduzem em necessidades do Fleury pelo simples uso dos processos descritos acima, mas principalmente pelo compartilhamento de informações entre distintas áreas da empresa o que gera conhecimento sobre os clientes. Há uma preocupação em aproximar os relacionamentos entre os funcionários de diferentes unidades laboratoriais e os funcionários da unidade-sede do Grupo Fleury.

“Somos uma empresa descentralizada. Nós temos reuniões nas unidades de

atendimento com o intuito de provocar uma aproximação com o ambiente de prestação de serviços. Temos de estar o tempo embebendo toda a organização nesse contato com o produto final que a empresa está oferecendo. É uma coisa que já fazemos, precisamos continuar e talvez até aprofundar um pouquinho mais”.

(entrevista com Diretor de Atendimento a Clientes)

Em 2009 foi realizada uma entrevista com o objetivo de coletar a opinião dos executivos sobre quais são as principais fontes de informação consideradas relevantes para inspirar e sustentar projetos de novos serviços. O resultado dessa entrevista é expresso na Tabela 5.2, que sintetiza a opinião dos executivos quanto à frequência, relevância e disseminação de informações para a atividade de desenvolvimento de novos serviços.

Tabela 5.2 – Fontes de informação e relevância para a inovação no Fleury

Fontes potenciais de informação para desenvolvimento de novos produtos - DNP		Frequência da informação	Como a informação é disseminada	Relevância da informação para a inovação
Informações coletadas diretamente dos clientes				
1	Atendimento pessoal nas unidades	Diária	Relatório e Central de Ideias	Moderada
2	Central de Atendimento a Clientes – assuntos operacionais	Diária	Relatório e Central de Ideias	Moderada
3	Serviço de Atendimento a Clientes - SAC (reclamações, sugestões e elogios)	Diária	Relatório e Central de Ideias	Moderada
4	Pesquisa de Satisfação e Insatisfação de clientes	Anual e Bianual	Relatório	Moderada
5	“Imersão de Executivos” – especialistas médicos do Fleury se relacionam com médicos externos formadores de opinião	Semanal	Relacionamento	Alta
6	Pesquisas de mercado tradicionais (<i>Focus Group</i> e outros métodos)	Trimestral	Relatório e Relacionamento	Alta
7	Pesquisas de mercado avançadas (etnografia, código cultural e outras técnicas)	Não é realizada	-	-
Informações coletadas internamente ao Fleury				
8	Apresentações das Pesquisas de Satisfação e Insatisfação	Anual e Bianual	Relatório e Relacionamento	Alta
9	<i>Network</i> Interno – reuniões multifuncionais para tratamento de reclamações, algumas convocadas propositalmente nas unidades de atendimento.	Semanal	Relatório e Central de Ideias	Moderada
10	<i>Network</i> Interno – reuniões dos times dedicados às plataformas de inovação (12 times – 3 reuniões por semana).	Mensal	Relacionamento	Alta
11	Inteligência Competitiva – coleta de dados sistemática de diversas áreas internas do Fleury com o objetivo de construir um panorama do ambiente competitivo externo.	Mensal	Relatório e Relacionamento	Alta
12	Gestão do Conhecimento – banco de dados com o registro de casos emblemáticos e tratamento de reclamações.	Diária	Relatório e Relacionamento	Alta
Informações coletadas externamente ao Fleury				
13	<i>Network</i> Externo – executivos e médicos participam em congressos, seminários e cursos.	Diária	Relatórios e Relacionamento	Alta
14	<i>Network</i> Externo – cooperação acadêmica e científica nacional e internacional - <i>visiting fellows</i> , residência médica e estágios.	Diária	Relatórios e Relacionamento	Alta

Fonte: O Autor - a partir das opiniões coletadas na entrevista de confirmação de dados

As fontes de informação 1 a 3 são as que registram o maior volume de interações com os clientes, requerendo uma análise estatística dos motivos de contato, em forma de relatórios. A pesquisa anual de satisfação de clientes e a pesquisa bianual de insatisfação de clientes (item

4) também é uma fonte de informação de natureza quantitativa, resultante de uma análise estatística de manifestações coletadas diretamente com os clientes.

Os relatórios gerados nos itens 1 a 4 são disseminados para todas as lideranças da empresa como um componente de gestão da qualidade do Fleury. O item 5 é uma fonte de informação qualitativa, fruto do relacionamento pessoal dos médicos do Fleury com o público de médicos clientes, coletando opiniões sobre os serviços do Fleury e tendências da medicina. Os itens 6 e 7 são pesquisas de mercado encomendadas com a finalidade particular de desenvolver um novo produto ou serviço, ou ainda conhecer melhor certo público-alvo.

O Fleury já utiliza com regularidade trimestral pesquisas do tipo *Focus Group*, chamadas neste trabalho de pesquisas tradicionais. Além disso, o Fleury tem o firme propósito de contratar pesquisas que utilizam a etnografia, código cultural e outras técnicas enraizadas nas ciências sociais (chamadas neste trabalho de avançadas), com o objetivo de entender mais aprofundadamente os comportamentos dos seus públicos-alvo.

Em 2009, porém, essa prática ainda não é uma realidade no Fleury. As fontes de informação 1 a 7 são disseminadas essencialmente por relatórios e registros formais em sistemas da empresa (exceção apenas para o item 5), e sua relevância para as atividades de inovação são de moderada a alta. É interessante notar que as manifestações dos clientes nos canais de atendimento 1 a 3 frequentemente despertam ideias nos funcionários de atendimento, que são submetidas ao programa Central de Ideias, um dos componentes do processo de inovação corporativo. As fontes de informações 1 a 7 são muitas vezes o ponto de partida para debates internos ao Fleury que, executados de forma sistemática, consolidam fontes de informações internas.

As pesquisas de satisfação e insatisfação de clientes, por exemplo, têm seus resultados apresentados e discutidos com a empresa de pesquisa contratada, em reunião para a qual são convocados todos os líderes de áreas operacionais e lideranças administrativas também. Essa reunião muitas vezes é fonte de ideias e reflexões de alta relevância para a atividade de inovação. Quando as fontes 1 a 3 coletam uma reclamação ou elogio do cliente, essa informação passa por um processo formal de tratamento de reclamações (item 9), que tem como característica envolver os funcionários de linha de frente (atendimento ao cliente) da unidade em particular, em que o serviço reclamado foi prestado.

A reunião tem o caráter de identificação das causas e definição de ações de melhoria que reduzam as possibilidades de uma nova ocorrência. Esse debate também gera reflexões e ideias valiosas para a inovação no Fleury, por meio do programa Central de Ideias. As plataformas de inovação definidas pelo Fórum de Inovação tornam-se uma fonte de informações, pois cada time criado em torno de cada plataforma de inovação passa a se reunir mensalmente (item 10). Em 2009, havia doze plataformas de inovação em andamento, ou seja, doze grupos de trabalho que se reúnem mensalmente, compartilhando conhecimento e gerando novos conhecimentos, altamente relevantes para a atividade de inovação.

As reuniões não só exploram as informações coletadas pela empresa nos itens 1 a 7 com um foco determinado pela plataforma de inovação em questão, mas também identificam a necessidade de busca de informações não disponíveis motivando pesquisas adicionais (itens 6 e 7). Em 2007, por exemplo, foram realizados *Focus Group* com segmentos de clientes idosos e crianças, quando surgiram importantes reflexões e modificações nas instalações físicas e na prestação dos serviços.

As atividades de Inteligência Competitiva (item 11) e Gestão do Conhecimento (item 12) são fontes relevantes de informações para a inovação. A área de Inteligência Competitiva busca construir um panorama do ambiente competitivo do Fleury coletando e analisando informações provenientes de todas as áreas do Fleury. Essa atividade que teve início em janeiro de 2009 está sob o comando da Gerência de Planejamento Estratégico que se reporta ao Diretor Executivo de Planejamento Estratégico, Inovação e Sustentabilidade (vide Figura 5.1). A área de Gestão do Conhecimento visa organizar, disseminar e fomentar a geração de conhecimento no Fleury e utiliza ferramentas como mapeamento de redes sociais e outros recursos (PEDROSO *et al.*, 2008).

Uma atividade particularmente importante é o conhecimento gerado por meio da análise de “casos emblemáticos”, situações clínicas muito particulares e pouco prováveis. O registro formal de situações como essas permite transformar conhecimento tácito da equipe médica em conhecimento explícito disponível para todo o Fleury.

A Gerência de Inovação, P&D e Gestão do Conhecimento foi criada em 2007 com a Diretoria Executiva de Planejamento Estratégico, Inovação e Sustentabilidade, à qual se reporta. Os

relatórios produzidos pela Inteligência Competitiva e o banco de dados de Gestão do Conhecimento alimentam as reuniões de plataformas de inovação e diversos outros fóruns de debate do Fleury nos âmbitos estratégico, inovação, qualidade e operação.

Por fim, o Fleury conta ainda com fontes de informação externas à empresa, devido à sua forte inserção acadêmica (item 14) e investimento no aprimoramento de seus profissionais (item 13). O Fleury está constantemente atualizando seus profissionais médicos por meio da participação em congressos, seminários e cursos dentro e fora do Brasil. Além disso, mantém um forte contato com a pesquisa acadêmica por meio de convênios e parcerias com as principais escolas de medicina do país, e centros de referência internacionais. O contato frequente com outros profissionais médicos permite ao Fleury colocar-se na fronteira do conhecimento, aprender e gerar ideias para novos produtos, serviços e modelos de negócio.

Ao analisar o conjunto das 14 fontes de inovação que influenciam a atividade de inovação do Fleury, nota-se um grande volume de informações coletadas diretamente dos clientes (itens 1 a 7), sejam eles médicos, sejam pacientes. Muitas vezes as manifestações dos clientes nos itens 1 a 7 são suficientes para gerar ideias que vão alimentar o processo de inovação do Fleury, porém é da análise coletiva aprofundada das informações que são construídos novos enfoques e novos conhecimentos.

Os itens 8, 9 e 10 são dedicados à tarefa de análise disciplinada e frequente das fontes 1 a 7, evidenciando o valor que o Fleury atribui às manifestações dos clientes, buscando construir conhecimento com base neles. Em resumo, das 14 fontes de informação relevantes para a inovação no Fleury, 10 tem foco em coletar e entender as manifestações dos clientes. As fontes de informação 11 e 12 têm objetivos estratégicos e organizacionais respectivamente, e 13 e 14 voltadas ao compartilhamento de conhecimento médico em eventos científicos, acadêmicos e profissionais.

Outra característica geral que se observa pela análise da Tabela 5.2 é a disseminação formalizada da informação, ou seja, as informações são registradas em sistemas e relatórios ao mesmo tempo em que são compartilhadas em reuniões e na rede de relacionamentos pessoais entre os profissionais dentro e fora do Fleury.

A Tabela 5.2 foi construída sobre a entrevista de confirmação de dados realizada em 2009, na

qual a seguinte frase foi coletada em explicação ao resultado que a tabela mostrou:

“Nós temos oito valores corporativos expressos em nosso código de conduta, um deles é inovação e outro é o atendimento ao cliente”.

(entrevista com Diretor Executivo de Planejamento Estratégico, Inovação e Sustentabilidade)

Essa frase ilustra como a vocação de inovação dos fundadores e sua preocupação com os clientes foram solidificadas em valores que moldam a cultura do Fleury há mais de 80 anos e, ainda hoje, estão muito presentes.

5.6 Síntese do modelo de gestão da inovação

Em todas as entrevistas mantidas com o Fleury durante a pesquisa, ficou evidente na fala dos executivos entrevistados o valor depositado nas opiniões dos clientes, que se reflete desde a preocupação em medir frequentemente a satisfação e insatisfação destes, até o rigor aplicado no tratamento das reclamações e situações de melhoria. Assim como manifestado pelos fundadores, a cultura possui um forte binômio apoiado na satisfação de clientes e inovação, conforme ilustram as seguintes frases:

“O Fleury consegue garantir seu diferencial assumindo que a ponta técnica nós vamos ter, os melhores equipamentos e tecnologias, isso está resolvido, mas precisamos ter a ponta de serviços também”.

“Quando você estimula e responsabiliza todas as pessoas por apresentar propostas de inovação, você cria um drive de inovação na empresa, com reflexos nos processos e nos produtos”.

(entrevista com Diretor de Atendimento a Clientes)

Para sintetizar os elementos que compõem o modelo de gestão de inovação do Fleury Medicina e Saúde, o modelo de “funil de desenvolvimento de produtos” de Clark e Wheelright (1993) é utilizado, destacando-se em linhas pontilhadas os elementos que não estão presentes formalmente, e com linha contínua os elementos presentes formalmente. O entendimento de que um elemento está presente formalmente significa que há documentos e controles formais para esse elemento.

Figura 5.4 – Síntese do modelo de gestão da inovação no Fleury Medicina e Saúde

Fonte: O Autor – adaptado de Clark e Wheelright (1993)

As entrevistas mostraram que praticamente todos os elementos do funil de inovação estão presentes formalmente no modelo de inovação do Fleury. O único elemento que talvez não esteja formalizado é a estratégia tecnológica, provavelmente por limitações de alcance das próprias entrevistas. O nível de formalização e controle das atividades de inovação no Fleury contrastam com a literatura acadêmica revista no Capítulo 2 ao afirmar que a inovação em serviços é essencialmente caótica e muitas vezes fruto da intuição, palpite e sorte. Essa discussão será retomada nos Capítulos 6 e 7.

Outra forma de ilustrar e sintetizar o modelo de gestão da inovação consiste em esboçar o perfil do funil de inovação denotando qualitativamente a proporção de novas ideias que se transformam em novos produtos e a quantidade de filtros que são aplicados.

Figura 5.5 – Síntese do modelo de gestão da inovação no Fleury

Fonte: O autor

Qualitativamente, o funil de inovação do Fleury caracteriza-se por ter uma “boca larga” e uma saída estreita, o que expressa que há uma avaliação criteriosa de ideias com etapas bem definidas até chegar ao desenvolvimento. Após os primeiros três filtros de ideias, há um planejamento agregado de projetos para definir quais projetos serão ou não desenvolvidos, em que momento, e por qual time de projeto.

Os projetos que são desenvolvidos podem ser relativos ao desenvolvimento de novos produtos ou inovações em processo. Os projetos de novos produtos tendem a ter maior porte uma vez que envolvem recursos físicos, tecnológicos e profissionais de alto valor. Já os projetos de inovação em processo variam bastante em porte e quantidade. Interessante notar que o Fleury está dedicando esforços importantes em abrir mais a “boca do funil” aumentando sua capacidade de geração e avaliação de ideias que podem vir tanto de funcionários quanto de atores externos relacionados ao Fleury.

Os distintos tipos de clientes são ouvidos atentamente pelo Fleury, e as informações contribuem para a formação da estratégia de produto/mercado. Os clientes “pacientes” são ouvidos por meio das estruturas de atendimento ao cliente, e a comunidade médica é ouvida por intermédio do relacionamento pessoal do corpo diretivo e pelos mais de 600 médicos especialistas do Fleury. Por fim, um elemento muito importante desse modelo de gestão é a avaliação dos projetos já conclusos, de forma qualitativa e quantitativa. Em resumo, as principais características que definem o modelo de gestão da inovação no Fleury são:

- alinhamento estratégico – com a atuação do Fórum de Inovação há um alinhamento constante da estratégia de inovação com a estratégia corporativa;

- formalização do processo de inovação – há uma estrutura bem definida das etapas, decisões e critérios para fazer uma ideia se transformar num produto. A tendência futura é aprimorar ainda mais esse planejamento e controle do processo para atingir maior eficiência;
- gestão do conhecimento – há uma intensa troca de informações com os públicos clientes (pacientes e médicos), que alimentam constantemente o processo NSD. Além disso, há um planejamento de especialidades médicas bem definido, e uma avaliação estruturada de projetos já conclusos. Recentemente o Fleury tem investido firmemente em aprimorar sua gestão do conhecimento (PEDROSO *et al.*, 2008);
- cultura de atendimento ao cliente – a valorização do cliente por meio da discussão constante dos resultados das pesquisas de satisfação contribui para que os projetos de inovação estejam alinhados com as necessidades dos clientes;
- as características expressas pela Figura 5.5. de reunir e selecionar ideias em torno de projetos formalmente definidos, encontra similaridade com a estratégia de inovação que Leonard-Barton (1995, p. 207) chamou *product morphing*, ou seja, a habilidade de criar novos produtos por meio do aprimoramento e aprendizagem obtidos de produtos existentes;
- as características de maior formalização de processos e estruturas e gestão intensiva de conhecimento, marcantes no modelo de gestão da inovação do Fleury, encontram similaridade com o modo de inovação STI (*Science-Technology-Innovation*) descrito por Jensen *et al.*, (2007).

6 PERFIL DA TECNISA - ESTRATÉGIA, ESTRUTURA E MODELO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO

Este capítulo apresenta os resultados empíricos obtidos pela aplicação do questionário (bloco 1) direcionado para a identificação do modelo de gestão de inovação das empresas, explorando os detalhes de como a inovação ocorre, unindo o enfoque estratégico e operacional. Há uma seção dedicada a cada elemento que compõe a gestão da inovação. Na seção 6.6 é feita uma análise do modelo de gestão frente à literatura de inovação em serviços, principalmente com relação ao perfil inovador e orientação para o cliente como antecedentes da participação do cliente nos projetos de novos serviços. Essa síntese será o suporte para a análise conjunta das três empresas no Capítulo 7.

6.1 Histórico do fundador

A trajetória do sucesso e do empreendedorismo de Meyer Joseph Nigri é bastante divulgada na mídia de negócios e frequentemente obtém destaque em importantes publicações nacionais. Meyer Joseph Nigri, engenheiro civil, adepto de corridas de *kart* e partidas de xadrez com celebridades (chegou a pagar US\$ 500 para enfrentar o lendário Garry Kasparov numa simultânea), criou a Tecnisa sozinho. Quando ainda era estudante de engenharia civil na POLI-USP, seu desejo era passar uma temporada na Inglaterra estudando inglês. O pai, imigrante de origem judaico-libanesa, não deixou. Disse que era hora de o filho trabalhar. Ressentido, Nigri devolveu o Puma azul que ganhara por ter passado no vestibular. Decidiu que faria sua própria empresa. Em 1977, aos 22 anos, concebeu a incorporadora com dinheiro emprestado de 15 amigos. Antes dos 30, fez dela um negócio rentável (RIBEIRO e SEGALLA, 2007). Durante o evento HSM Expo Management de 2005, o executivo concedeu uma entrevista (acessada em *podcasting*) em que conta a trajetória da Tecnisa e os princípios que sustentaram o crescimento da empresa:

“O que me ajudou a empreender foi a credibilidade. Desde garoto eu era um cara em que os outros confiavam muito, tanto técnica como moralmente. Mas também me preparei a vida inteira, estudei para empreender. Os investidores iniciais acreditaram, se deram bem, ganharam e voltaram a investir. Até hoje os clientes que compram da Tecnisa sabem que tudo o que prometemos nós cumprimos com qualidade”.

(entrevista de Meyer Joseph Nigri para HSM Expo Management 2005)

Outro princípio igualmente importante, presente desde sua fundação e lapidado ao longo dos 32 anos de existência da Tecnisa, é o relacionamento com os clientes e demais interessados, ou *stakeholders*:

“Nosso diferencial está no relacionamento com clientes e responsabilidade social. O que torna a Tecnisa única no mercado é a forma pela qual nos relacionamos com nossos clientes, colaboradores, parceiros, fornecedores e comunidade. Isso ninguém tem”.

(entrevista de Meyer Joseph Nigri para o livro “O Brasil que encanta o cliente”)

“Temos uma política de cliente satisfeito, queremos resultado e queremos lucro, mas cliente satisfeito é algo que não tem preço.

A compra de um imóvel é talvez uma das maiores decisões na vida de uma pessoa, lidamos com algo muito forte, e compromete uma boa parcela dos ganhos financeiros de uma pessoa”.

“O nosso slogan ‘Mais construtora por m²’ expressa o respeito ao cliente, ao funcionário, aos vizinhos. Entregar conforme prometido, no prazo, com respeito aos clientes e todos os stakeholders, mantendo diversos canais de comunicação para manter um relacionamento com esses públicos”.

(entrevista de Meyer Joseph Nigri para HSM Expo Management 2005)

Os princípios de credibilidade e relacionamento com clientes e *stakeholders* aplicados aos negócios manifestam-se de forma concreta em diversas ações da empresa :

“Nossos imóveis são planejados para evitar problemas futuros, evitando frustrações. Fazemos lajes com espessura maior do que o mínimo permitido, vagas de garagem com área maior e outros detalhes que fazem toda a diferença”.

(entrevista de Meyer Joseph Nigri para HSM Expo Management 2005)

Ao longo dos 32 anos de existência da Tecnisa, o fundador recuperou a importância dos princípios nos negócios quando questionado sobre o sucesso da Tecnisa, e como enfrentou períodos de adversidade:

“Se você tem princípios, tem que mantê-los, não importa quais sejam as condições. Uma vez vi um slogan de uma empresa nos EUA: ‘as técnicas mudam, os princípios não’. Ou seja, as cobranças aumentam, as dificuldades aumentam, mas os princípios têm que se manter”.

(entrevista de Meyer Joseph Nigri para HSM Expo Management 2005)

Meyer Joseph Nigri, pai de um filho engenheiro e uma filha arquiteta, foi questionado em 2006 sobre suas recomendações para seus potenciais sucessores e herdeiros e respondeu da seguinte forma:

“O primeiro conselho seria o de colocar a ética acima de tudo, que inclui honestidade e respeito pelas pessoas. Isso é fundamental e dispensa explicações.

O segundo conselho seria que eles precisam dominar a matemática financeira. Acho que é a ferramenta que mais me ajudou na minha vida profissional, desde o começo. E o terceiro conselho seria para serem bons na gestão de pessoas. Diria que é uma área muito importante e o meu ponto mais fraco. Eu não tive formação para isso e talvez não tenha me dedicado o suficiente ao tema. Além disso, sempre são desejáveis certas atitudes e habilidades, como muito esforço – para fazer as coisas acontecerem – visão global dos problemas e formação acadêmica consistente”.

(entrevista de Meyer Joseph Nigri para Revista HSM Management 2006)

Além dos relatos do fundador, durante as entrevistas mantidas com a Tecnisa para o desenvolvimento deste trabalho com distintos executivos da empresa, ficou evidente como os princípios manifestados por Meyer Joseph Nigri foram cultivados ao longo dos anos e hoje estão profundamente inseridos nas práticas rotineiras da empresa. As seções a seguir trazem evidências dessa constatação.

6.2 Trajetória, estratégia e estrutura organizacional

A Tecnisa é uma das maiores incorporadoras de empreendimentos residenciais do Brasil, com foco orientado para clientes de alta e médio-alta rendas da região metropolitana de São Paulo. A Companhia participa de todas as fases de uma incorporação imobiliária, incluindo a aquisição do terreno, o desenvolvimento do projeto, a realização das obras, as vendas das

Unidades e o atendimento aos seus clientes. A Companhia acredita que, com o resultado das bem-sucedidas práticas e políticas adotadas nos seus mais de 30 anos de experiência no setor imobiliário, com atuação focada no mercado de alta e médio-alta rendas na região metropolitana de São Paulo, mantém uma rentabilidade superior à média obtida pelas três maiores companhias abertas do setor imobiliário. Segundo o fundador, boa parte dessa trajetória deve-se ao rigor no controle financeiro da empresa:

“Nos últimos anos desenvolvemos uma metodologia própria de métricas para avaliar todos os setores da empresa. Consigo saber os principais indicadores de cada área e cobrar as que não estiverem apresentando os resultados dentro das metas preestabelecidas. Não foi fácil criar esse conjunto de indicadores, mas tenho bem claro para mim que somente consigo gerenciar o que consigo medir. Se você não mede, não conhece, se não conhece, não controla, se não controla, não melhora”.

(entrevista de Meyer Joseph Nigri para a revista HSM Management).

A estratégia descrita em seu *website* é composta por quatro pilares: (1) aproveitar a grande demanda na cidade de São Paulo; (2) aumentar a aquisição de terrenos e o lançamento de novos empreendimentos; (3) buscar novas oportunidades de investimento por meio de parcerias; (4) expandir a atuação geográfica de forma seletiva e por segmentos de renda. Essa estratégia por sua vez está apoiada em cinco vantagens competitivas: (1) foco no segmento de alta rentabilidade na região metropolitana de São Paulo; (2) situação financeira sólida decorrente de uma eficiente política de gestão do capital; (3) forte reputação e reconhecimento de marca; (4) modelo de atividades integrado com equipe própria de vendas; (5) equipe de administração experiente. De maneira mais sintética, o Relatório Anual de 2006 traz a seguinte declaração de estratégia:

“Ter uma eficiência operacional ímpar, ser uma referência de inovação e buscar permanentemente diferenciais que sejam percebidos e valorizados pelos clientes”.

Interessante notar que a inovação é um componente-chave da estratégia corporativa, assim como a orientação-cliente. Tão importante quanto a estratégia é o uso de metáforas que possuem o poder de construir senso comum entre os funcionários e moldar a cultura da empresa. Alguns exemplos coletados do *website* da Tecnisa:

“Carinho antes é interesse, carinho depois é relacionamento”.

“Quando foi a última vez que você fez alguma coisa pela primeira vez?”

“Cuide do seu jardim e as borboletas virão até ele”.

“O cliente em segundo lugar, as pessoas em primeiro”.

“Quando as coisas estão 100%, está na hora de mudar”.

As metáforas são usadas frequentemente em reuniões e em outros materiais institucionais da empresa, buscam construir uma cultura de mudança, uma disposição positiva ao novo, na tentativa de agradar aos clientes e os demais *stakeholders*. A metáfora está presente no *slogan* que acompanha a logomarca da empresa: “mais construtora por m²”. Em resumo, a inovação contribui diretamente para a estratégia da empresa com impacto na força da marca.

Figura 6.1 – Organograma sintético da Tecnisa

Fonte: Entrevistas com Tecnisa

A Tecnisa não possui uma estrutura organizacional, área ou departamento dedicada à

inovação, pois a empresa entende que inovar é uma tarefa de todos. A rigor, a empresa é baseada em projetos. Cada área funcional contribui para dar conjunto ao projeto, porém essa contribuição funcional tende a ser aprimorada para o próximo em função das lições aprendidas dos projetos passados.

As funções marcadas em cinza na Figura 6.1 identificam os executivos entrevistados na Tecnisa, a fonte principal de informações foi o Diretor de Marketing entrevistado por quatro vezes.

Analisando-se a trajetória da Tecnisa é possível verificar como essas vantagens competitivas estabeleceram marcos nos principais fatos de sua história. A Tecnisa muitas vezes foi vanguardista na introdução de novos conceitos de produto que reforçaram tanto sua imagem como sua capacidade de atravessar crises setoriais e econômicas.

Entre 1990 e 1994, a Companhia apresentou ao mercado o conceito do *grand space*, em que edifícios eram construídos em regiões nobres de São Paulo, oferecendo uma área maior do que a geralmente pelos demais incorporadores, sem acréscimo proporcional de preço. De 1995 a 1999, o setor da construção civil sofreu um choque causado pela quebra de algumas empresas, o que fez com que a Tecnisa investisse em sua própria imagem. Parcerias com grandes incorporadoras foram firmadas, investimentos nas condições de trabalho do operário de obra foram feitos e as suas obras e serviços ganharam nova roupagem. A Companhia criou, naquela época, novos conceitos em seus empreendimentos, como *roof top* (que é o lazer na cobertura dos edifícios e não no térreo, como na maioria dos empreendimentos). A entrega das áreas comuns equipadas, mobiliadas e decoradas também é outro exemplo do pioneirismo da companhia.

A partir de 2000, a Tecnisa aperfeiçoou sua política de atendimento ao cliente e de respeito ao consumidor. O resultado de tal política foi o recebimento de diversos prêmios, dentre os quais, o “Prêmio Consumidor Moderno de Excelência em Serviços ao Cliente” o mais importante concedido às empresas que possuem as melhores práticas de atendimento ao cliente, em 2004, 2005, 2006, 2007, 2008 e 2009 (Hexacampeã). Na edição desse mesmo prêmio em 2009, recebeu ainda o Prêmio de Empresa do Ano. Em 2005, a Companhia recebeu, na categoria relacionamento com o cliente, o *Master Imobiliário*, que é o prêmio mais importante do setor da construção civil (recebeu mais três prêmios em 1999, 2004 e

2007, em outras categorias) e o “Folha de Qualidade Imobiliária” em 2003, concedidos pela empresa Padrão Editorial e pelo jornal Folha de São Paulo, respectivamente.

Em 2006, a Tecnisa foi biografada no livro "O Brasil que Encanta o Cliente" como a empresa que possui uma das melhores práticas de atendimento ao cliente, ao lado da Natura, TAM, O Boticário, Laboratórios Fleury, entre outras de destaque nacional. Ao longo de sua história, a Tecnisa conquistou outros prêmios que destacam sua atuação inovadora no setor de construção. Foi a vencedora na categoria de Construção Civil do Prêmio Padrão de Qualidade em B2B de 2006 e 2007, o mais importante e disputado prêmio de B2B do Brasil, com o qual grandes empresas são reconhecidas pela implementação das melhores práticas e estratégias em *Web* e Tecnologia da Informação.

O *case* vencedor da Tecnisa, em 2007, foi o Internet Web 2.0, uso de novas mídias (YouTube, Podcast, Slideshare, Flickr, Blog e SecondLife). Embora a tecnologia não figure explicitamente na estratégia, a Tecnisa ficou famosa pelo uso intensivo de ferramentas de internet, voltadas para a comunicação com o público em geral e para a comercialização dos imóveis. Suas estratégias de negócio com o uso da internet foram elogiadas por Philip Kotler em entrevista no Brasil, durante o evento HSM Expo Management 2007, e motivaram o professor Kotler a incluir o *case* Tecnisa no seu livro Princípios de Marketing, 12.^a edição de 2008.

Outra conquista marcante foi o reconhecimento dado pela empresa Google, ao eleger a Tecnisa como a empresa do mercado imobiliário com as melhores práticas de campanha de Links Patrocinados no mundo. Segundo a própria empresa, em menos de dois anos o Google passou a ser o principal veículo de mídia *on-line* da Tecnisa em termos de geração de negócios.

A lista de prêmios da Tecnisa completa-se com a eleição entre “As melhores empresas para se trabalhar” (Guia Exame/Você S.A. – grupo Abril) em 2007 e 2008, e entre “As empresas mais admiradas do Brasil” (Carta Capital) em 2007.

Além dos prêmios e reconhecimentos, a Tecnisa marcou sua imagem por entender as tendências sociais e atuar em nichos de mercado muito bem explorados, em que os principais exemplos são a tendência de “mulheirização”, o público GLBT (*Gays*, *Lésbicas*, *Bissexuais* e

Transgêneros) e o público idoso. A tendência de “mulheirização” diz respeito ao papel cada vez mais acentuado das mulheres nas decisões de compra dos imóveis e de outros produtos em geral. Para entender o público GLBT, a Tecnisa contratou um consultor especializado para treinar e preparar toda a equipe sobre as características desse público. Com base nesse conhecimento, adequou suas práticas de relacionamento e hoje é reconhecida por ser uma empresa *gay-friendly*. Com isso conquistou bons resultados de vendas para esse público que traz como característica ter um excedente financeiro (pelo fato de não terem filhos) que muitas vezes é aplicado em sua moradia.

De forma igualmente inovadora, a Tecnisa aprofundou-se no conhecimento do público idoso e nos requerimentos especiais que podem ser aplicados no projeto dos imóveis. Em parceria com a Sociedade Brasileira de Geriatria e Gerontologia (SBGG) e a Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), a Tecnisa consolidou um novo conceito de moradia para esse público, conceito no qual se pretende somar estética, segurança e funcionalidade, traduzidas na coerência das possíveis adaptações de seus imóveis. Esse novo conceito já está sendo aplicado em alguns lançamentos em 2009 e seus detalhes estão disponíveis para o público geral no *website* da Tecnisa.

Embora o vocábulo ‘inovação’ não apareça literalmente na declaração de estratégia, é notável o papel da inovação no desenvolvimento da Tecnisa e suas conquistas. Nota-se que as iniciativas inovadoras muitas vezes têm como raiz os princípios de relacionamento com clientes e o respeito a todos os *stakeholders*, algo expresso em seu *slogan* “mais construtora por m²”, e explicado pelas frases do próprio fundador na seção 6.1.

Uma característica marcante da Tecnisa é a agregação contínua de serviços a seu produto “moradia”. A Tecnisa oferece desde 2003 o serviço chamado *Personal Tecnisa*, com o qual é oferecido o serviço de arquitetas para projetar com os clientes todos os acabamentos e disposição de cômodos do imóvel, apresentando orçamentos detalhados. Embora não seja possível alterar alguns atributos do imóvel, como áreas comuns, área privativa total e outras, o conceito do *Personal Tecnisa* é “da porta para dentro, o cliente faz o que quiser”. O cliente recebe as chaves do seu imóvel no prazo contratual já totalmente personalizado pelo *Personal Tecnisa* e com garantias de material e serviço.

Sem esse serviço, o cliente precisaria de meses de reforma, altos custos para busca e compra

de materiais e serviços, muitas vezes sem garantia. Devido ao estreito relacionamento da Tecnisa com fornecedores, os clientes podem realizar a personalização de acabamentos de seu imóvel com vantagens em preços de materiais. Uma vez definido o projeto personalizado, a Tecnisa executa a obra e dá garantia dos serviços de reforma prestados. Em 2009, por exemplo, uma ação promocional foi um pouco mais além, ao oferecer o serviço de instalação de armários embutidos.

Embora esse serviço não seja padrão para todos os imóveis, é mais um sinal de como serviços podem ser agregados à oferta total do produto “moradia”. Outro serviço muito característico da Tecnisa é disponibilidade ampliada multicanal das equipes de venda, os corretores.

A Tecnisa está solidamente presente na internet oferecendo uma variedade de recursos interativos para que os clientes conheçam ao máximo o imóvel sem necessariamente se deslocar até o local do empreendimento. Há corretores disponíveis para atendimento por telefone, *e-mail*, *chat*, vídeo-conferência, todos os dias da semana das 8h até às 24h. Esse serviço é valorizado pelos clientes, pois poupa muito tempo deles na difícil e longa tarefa de encontrar e escolher um imóvel adequado a suas necessidades de moradia e adequado a sua capacidade de pagamento. Os clientes podem encontrar na internet todas as informações que receberiam numa tradicional visita física à obra sendo atendido por um corretor. Houve situações em que clientes compraram imóveis pela internet sem sequer interagir com um corretor.

Esse serviço permite a venda de imóveis para clientes residentes fora do país. Em resumo, a estratégia de uso da internet tem dois objetivos: aumentar a “encontrabilidade” da Tecnisa em *sites* de busca, e “disponibilidade” oferecendo um grande volume de informações e atendimento em horários expandidos. O serviço de assistência técnica pós-entrega das chaves é também uma agregação de serviços, que, neste caso, conta também com um parceiro externo. As ocorrências como vazamentos e outros reparos de pequeno porte são atendidas pela equipe de assistência da Porto Seguro que possui maior agilidade do que a equipe da Tecnisa que atende as ocorrências ligadas à estrutura civil do imóvel. O atendimento de assistência técnica tem recebido uma atenção cada vez maior dos gestores da Tecnisa:

“Hoje temos um departamento inteiro de pós-entrega, para você ter uma ideia, antes gastávamos 0,3% do custo da obra em assistência técnica e agora gastamos

1,3%. Muitas vezes o cliente liga e não tem razão, mas vamos lá atendê-lo assim mesmo. Um detalhe é que a maioria dos serviços pós-entrega é conduzida por engenheiras. A mulher é muito mais cuidadosa para fazer o atendimento pós-venda”.

(entrevista de Meyer Joseph Nigri para a revista HSM Management).

Seguindo os princípios históricos de respeito e satisfação dos clientes, o serviço de assistência técnica tem recebido cada vez mais aprimoramentos e recursos, como o atendimento feminino e a parceria com a Porto Seguro. O relacionamento mais próximo com os clientes pelo serviço de assistência técnica tem sido fonte de ideias que fomentam a inovação nos conceitos de produto e nos métodos construtivos.

O potencial de agregação de serviços da Tecnisa é reforçado pela situação estratégica de incorporadora, construtora e vendedora, conforme explica seu fundador:

“O fato de sermos incorporadora, construtora e vendedora – somos uma das únicas empresas do setor que possuem essa estratégia – nos dá controle total sobre o processo, desde o momento em que os clientes compram até quando recebem as chaves. Nós nos responsabilizamos para que tudo funcione bem para os clientes. É essa estratégia que nos permite manter um longo e consistente relacionamento com eles. Não abrimos mão desse processo”.

(entrevista de Meyer Joseph Nigri para a revista HSM Management).

Um fato marcante na trajetória da Tecnisa ocorreu em 2007, quando abriu capital na BOVESPA. Nos anos anteriores, diversos concorrentes diretos da Tecnisa haviam lançado ações em bolsa com o objetivo de obter capital para o crescimento futuro. Segundo reportagem da revista Época Negócios (RIBEIRO e SEGALLA, 2007), Meyer Joseph Nigri optou por abrir o capital da Tecnisa na bolsa para não ser devorado no intenso processo de consolidação do setor:

“Se eu não fosse pelo mesmo caminho, minha empresa poderia morrer ou ser vendida. Não teria capital de giro para competir em condições de igualdade”.

(Entrevista de Meyer Joseph Nigri para **Época Negócios**)

Em sua oferta inicial, a Tecnisa arrecadou R\$ 790 milhões - em parte empregados na aquisição de um terreno de 250 mil metros quadrados na Zona Oeste de São Paulo para futura construção de 30 edifícios (RIBEIRO e SEGALLA, 2007). Hoje Meyer Joseph

Nigri ocupa a posição de presidente do conselho de administração e Carlos Alberto Julio, a de presidente executivo.

Segundo o *ranking* de 2007 da Embraesp (Empresa Brasileira de Estudos de Patrimônio), a Tecnisa ocupa a 10.^a posição na lista das maiores construtoras e incorporadoras de região metropolitana de São Paulo e possui uma participação de mercado de 2,23%. A empresa-líder do *ranking* possui uma participação de mercado de 5,66%, e as 10 empresas-líderes somam uma participação de mercado de 34,41%. Segundo os relatórios financeiros disponibilizados aos investidores em seu *website*, a Tecnisa apresentou um faturamento bruto de R\$ 1,05 bilhão (vendas contratadas) em 2008 com uma equipe de aproximadamente 700 pessoas.

6.3 Incentivos à inovação

A Tecnisa, por não possuir indicadores específicos de inovação em seus produtos, também não executa ações de incentivos específicas para a inovação. A cultura da empresa é voltada a surpreender e encantar os clientes, um comportamento alinhado com a estratégia corporativa declarada.

A inovação é construída pelo fortalecimento de uma cultura de aceitação à mudança e pelo firme propósito de encantar os clientes. As metáforas citadas na seção anterior desempenham um papel importante na construção da cultura e na motivação dos funcionários. A metáfora *O cliente em segundo lugar, as pessoas em primeiro.* é particularmente interessante, pois denota que o funcionário deve estar satisfeito com sua atividade para que possa atender bem e gerar satisfação aos clientes, nessa ordem.

A empresa oferece incentivos diretos aos funcionários, como participação nos lucros e, mais recentemente, o bônus oferecido pela conquista do Prêmio Consumidor Moderno de Excelência em Serviços ao Cliente, o qual conquistou por seis vezes consecutivas desde 2004 a 2009. A Tecnisa é muito orientada à conquista de prêmios, incentiva seus funcionários nesse sentido e de fato tem alcançado muito sucesso nessa iniciativa, haja vista os diversos prêmios conquistados e descritos na seção 4.3.2.

Em resumo, a empresa não possui incentivos diretos à inovação, mas incentivos que formam uma “cultura de mudança”, o que acaba resultando em atitudes e ações inovadoras, tanto em produtos quanto em processos. Essa mesma cultura é expandida para as ações de responsabilidade social da Tecnisa que, da mesma forma, tem recebido diversos reconhecimentos públicos e prêmios.

6.4 O processo de desenvolvimento de novos produtos

Por ser uma empresa baseada em projetos, as etapas de desenvolvimento de um novo produto são um pouco particulares: o início não é uma ideia, mas um terreno. Em resumo, o processo de desenvolvimento da Tecnisa pode ser entendido com o seguinte funil de desenvolvimento:

Figura 6.2 – O processo NSD na Tecnisa

Fonte: O autor, com base nas entrevistas

O processo todo poderia ser entendido em três grandes etapas: a compra do terreno, o desenvolvimento do conceito e produto, e lançamento comercial.

- compra do terreno – a área dedicada exclusivamente à busca e seleção de terrenos está ligada à diretoria de incorporação, chamada Terrenos. Essa área executa buscas seletivas nas regiões geográficas de atuação da Tecnisa por meio de consultores e especialistas parceiros e recebe ofertas que chegam espontaneamente à Tecnisa. O processo de avaliação de um terreno fica sob responsabilidade da área de Incorporação que consulta diversas áreas internas para coletar pareceres, sendo o parecer jurídico o primeiro filtro

aplicado. Uma vez aprovado do ponto de vista jurídico, o terreno recebe uma avaliação da diretoria técnica que pode realizar ensaios como sondagem do terreno, levantamento topográfico, até avaliação de passivos ambientais, entre outros procedimentos. Ao mesmo tempo, a equipe comercial faz um parecer mercadológico do tipo de empreendimento que poderia ter melhor sucesso naquele terreno dada sua localização e outras ofertas de eventuais concorrentes próximos. Em paralelo, a equipe de arquitetura produz uma primeira avaliação quantitativa (ainda sem desenhos), indicando aproximadamente o número de unidades residenciais e outras características possíveis na utilização do terreno. Por fim, a área de incorporação elabora uma primeira versão de plano de negócios (*business case*) estimando os resultados financeiros possíveis de se alcançar com um empreendimento no terreno em questão. Essas informações todas são avaliadas pelo Comitê de Terrenos, formado por executivos das áreas de incorporação, comercial, diretor técnico, e o fundador, que acumula a função de presidente do conselho de administração, e a diretoria executiva de incorporação e novos negócios. O Comitê de Terrenos tem a decisão final sobre a compra ou não de um terreno. É importante notar que a aprendizagem de projetos anteriores tem importante influência na avaliação de novos terrenos, além disso, estima-se que apenas 0,8% das ofertas de terrenos recebidas chega a gerar uma compra por parte da Tecnisa;

- desenvolvimento do conceito – a partir deste ponto surgem os primeiros desenhos arquitetônicos e atividades cíclicas de discussão de conceitos que vão consolidando--se numa especificação de produto. Há uso intenso de desenhos e maquetes para guiar as discussões. Embora todos os projetos tenham uma discussão de desenvolvimento de conceito (aqui chamado de *briefing*), reuniões formalmente convocadas ocorrem dado o grau de novidade do próprio terreno, seja pelo tamanho, seja pela localização. Se um terreno comprado é muito grande ou está numa localização pouco explorada do ponto de vista imobiliário, há uma reunião de *briefing* especificamente convocada, como descreve a frase:

“Projetos novos e projetos populares têm diversas reuniões convocadas só para *briefing*. Se o projeto é mais ‘feijão com arroz’, ou seja, um terreno num bairro consolidado, com mercado consolidado, e um produto que já temos, é bem menos necessário ter uma reunião de *briefing*. Ocorrem reuniões sempre, mas não necessariamente de *briefing* para dar *start* no processo.”

(entrevista com a Gerente de Projetos Executivos)

Existindo ou não a reunião de *briefing*, o primeiro passo para o desenvolvimento de conceito é a aprovação do tipo, ou seja, o primeiro desenho arquitetônico da área privativa do imóvel, o apartamento. Os desenhos iniciais elaborados por arquitetos externos contratados são o ponto inicial da discussão que envolve as áreas de incorporação, comercial e projetos.

Podem ser necessárias diversas reuniões até haver um consenso em torno de um projeto para aprovação. A próxima etapa no desenvolvimento de conceito é a aprovação do projeto de fachada, áreas comuns e paisagismo. Nesse momento as discussões ocorrem em torno de maquetes volumétricas coloridas que permitem o posicionamento mais funcional e racional das áreas comuns, adequado ao público-alvo do empreendimento todo. Em sequência, é desenvolvido o projeto de decoração das áreas comuns. É interessante notar que a decisão final no conceito de tipo de planta e da fachada é responsabilidade do fundador, por entender que esses dois aspectos definem a assinatura da empresa. As decisões de aprovação dos conceitos de áreas comuns e decoração é responsabilidade da área comercial.

O processo de desenvolvimento, por ser essencialmente participativo e consensual, não tem uma duração previamente determinada. Atualmente o prazo médio aproximado dessa atividade é de 5 meses, mas pode chegar a um ou dois anos para alguns projetos de grande porte cuja complexidade e regulamentação pública são muito maiores. O conjunto de definições conceituais materializadas em diversos desenhos (tipo, fachada, áreas comuns e decoração) constitui o conceito do produto, que é aprovado formalmente pela área comercial.

Ao expandir sua atuação geográfica, a Tecnisa passou a utilizar parceiros locais para projetos voltados para municípios fora da Grande São Paulo, pois há diferenças importantes nas preferências dos consumidores com relação aos atributos do imóvel. Assim sendo, o parceiro local sempre contribui para as discussões de conceito sobre o tipo de planta, fachada e outros atributos aqui descritos.

- Lançamento Comercial – com base no conceito de produto pronto, a equipe técnica desenvolve a especificação completa do empreendimento. O departamento de desenvolvimento tecnológico contribui para a definição de materiais e métodos de construção mais adequados para a otimização do custo, do prazo e da qualidade da obra. É interessante notar que aspectos técnicos ou regulatórios (prefeitura e outros órgãos públicos) podem exigir uma revisão do projeto no nível conceitual, o que faz com que se volte à etapa anterior (desenvolvimento de conceito) para nova aprovação.

A Diretoria de Aprovações é a responsável pela coleta de todas as aprovações de órgãos públicos, atividade que pode tomar mais tempo do que o próprio desenvolvimento de conceito e especificação. A especificação final permite que a área de orçamentos faça um cálculo preciso do empreendimento, que, com a análise de alternativas de financiamento da obra, permitem calcular e definir a tabela de preços do empreendimento.

Essas informações todas são submetidas à avaliação e aprovação do Comitê de Lançamento, formado pela área de incorporação e o fundador. A decisão de lançamento não apenas considera informações do projeto em si, mas também analisa o contexto externo, as ações da concorrência e o cenário financeiro e econômico. Em projetos de maior porte, toda a diretoria pode ser convocada para o Comitê de Lançamento.

O processo todo de desenvolvimento de novos produtos dura em torno de 5 meses a 2 ou 3 anos, a etapa mais lenta é a aprovação de projetos nos órgãos públicos, pois o número de aprovações e o número de órgãos a serem consultados é cada vez maior. Interessante notar que o desenvolvimento de produto se encerra no lançamento comercial, pois, a partir do início das vendas, qualquer modificação no projeto envolve um retrabalho significativo e, consequentemente, comprometimento dos resultados do projeto.

Para todo terreno comprado um projeto é gerado, e passará por todas as etapas do funil de desenvolvimento, ou seja o quantidade de projetos simultâneos é dado pela quantidade de terrenos comprados. O planejamento do portfólio de projetos é facilitado pelo prazo considerável que um projeto imobiliário possui. Tipicamente a Tecnisa oferece o prazo mínimo de 18 meses entre a compra do terreno e o início da obra, suficiente para planejar equipes de obra, suprimentos e outros recursos críticos.

“A área de projetos envolve muito planejamento para que a tabela de vendas seja baseada num orçamento de obra muito próximo da realidade. O orçamento da Tecnisa tem um dos menores desvios do mercado. É impressionante! A Tecnisa antecipa bastante os projetos.”

(entrevista com Gerente de Projetos Executivos)

Em resumo, o funil de desenvolvimento da Tecnisa caracteriza-se por três decisões importantes: (1) compra do terreno, (2) definição do conceito, (3) lançamento de vendas. A compra do terreno é importante não apenas pelo seu alto valor, mas também pela viabilização do futuro conceito de produto para aquela região socioeconômica. A definição de conceito é cada dia mais importante devido à pujança e dinamismo do setor, principalmente na região da grande São Paulo, em que tendências de consumo são entendidas e aprimoradas a cada momento.

As decisões são compartilhadas com muitas pessoas na empresa, envolvendo praticamente todas as diretorias: técnica, novos negócios, incorporação, marketing, relacionamento com clientes, comercial, financeiro e jurídico. Importante também é notar que o fundador ainda participa ativamente de diversas decisões que envolvem os projetos.

6.5 A participação do cliente nos projetos de novos produtos

Conforme descrito nas seções 4.3.1 e 4.3.2, a Tecnisa cultiva desde sua fundação o respeito aos clientes e demais *stakeholders* o que, na prática, também se traduz em maior relacionamento com os clientes. Segundo o fundador, foi necessário um esforço perseverante para cultivar o princípio de satisfação dos clientes e dos *stakeholders*, construindo uma cultura de relacionamento com o cliente:

“Colocamos o principal executivo da área para fazer treinamento com todo mundo que tem contato com o cliente. As pessoas são treinadas e retreinadas, o treinamento é constante. Também montamos um time de pessoas de todas as áreas para dar sugestões sobre relacionamento, que chamamos de ‘quadrilha’.

Dessas sugestões surgiram várias ideias que aplicamos hoje. Listamos os 42 pontos de contato com o cliente, desde a hora em que ele compra o apartamento até a entrega e o pós-venda.”

(entrevista de Meyer Joseph Nigri para a Revista HSM Management 2006)

Há uma preocupação latente da empresa em conhecer as expectativas dos clientes e tentar atendê-las. Com essa postura, muitos funcionários se tornam coletores de opiniões e críticas dos clientes a cada interação, formando uma ampla rede em que as informações dos clientes são assimiladas e compartilhadas. De maneira geral há um grande uso de informações dos clientes na elaboração de cada novo projeto, em que a participação do cliente ocorre de duas formas: (1) direta – na personalização dos cômodos e acabamentos do imóvel (Personal Tecnisa), e (2) indireta – nas demais etapas do projeto.

É importante destacar que a Tecnisa é uma empresa de projetos, ou seja, as ideias e sugestões de clientes de certo empreendimento provavelmente não serão atendidas no próprio empreendimento pela própria natureza do produto, porém são consideradas para aplicação em projetos futuros.

Em 2009 foi realizada uma entrevista com o objetivo de coletar a opinião dos executivos sobre as principais fontes de informação consideradas relevantes para inspirar e sustentar projetos de novos serviços. O resultado dessa entrevista é expresso na Tabela 6.1, que sintetiza a opinião dos executivos quanto à frequência, relevância e disseminação de informações para a atividade de desenvolvimento de novos serviços.

Tabela 6.1 – Fontes de informação para o processo de inovação na Tecnisa

Fontes potenciais de informação para desenvolvimento de novos produtos – DNP:		Frequência da informação	Como a informação é disseminada	Relevância da informação para a inovação
Informações coletadas diretamente dos clientes				
1	Canais de Vendas – telefone, <i>e-mail</i> , <i>chat</i> , vídeo, e <i>stand</i> de vendas.	Diária	Sistema de <i>workflow</i> Relacionamento	Alta
2	Central de Relacionamento – 42 pontos de relacionamento.	Diária	Sistema de <i>workflow</i> Relacionamento	Alta
3	“Imersão de Executivos” – gerentes e executivos da Tecnisa fazem corpo a corpo com clientes em eventos da obra e outros momentos (gerente da obra)	Quatro vezes ao ano	“Livro de Ouro” Relacionamento	Alta
4	Personal Tecnisa – reuniões com clientes sobre acabamentos internos (externalização de desejos)	Diária	Relacionamento	Alta
5	Assistência Técnica Pós-Venda	Diária	Relacionamento	Alta
6	Pesquisa de Satisfação	Anual	Relatório Reuniões	Alta
7	Pesquisas de mercado tradicionais (<i>Focus Group</i> e outros métodos)	Duas vezes ao ano	Relatório e Reuniões	Alta
8	Pesquisas de mercado avançadas (etnografia, código cultural e outras técnicas)	Não é usada	-	-
Informações coletadas internamente na Tecnisa				
9	Reunião de Engenharia	Mensal	Relatórios e Relacionamento	Alta
10	<i>Network</i> Interno – reuniões multifuncionais para tratamento de reclamações.	Diário	Relacionamento	Alta
11	<i>Network</i> Interno – Comitê de Terrenos	Semanal	Relacionamento	Moderada
12	Planejamento anual de Marketing	Anual	Relatório e Relacionamento	Alta
Informações coletadas externamente à Tecnisa				
13	<i>Network</i> Externo – executivos e engenheiros participam em congressos, seminários, eventos setoriais, cursos, entre outros.	Mensal	Tecnisa Wiki e Relacionamento	Alta
14	Redes Sociais virtuais – Orkut, blog Tecnisa, <i>Twitter</i> , <i>Facebook</i> , e outros	Diário	Relatórios Relacionamento	Alta
15	Captação de ideias estimuladas – ação chamada de <i>Open Innovation</i> (exemplo Gerontologia)	Não definida	Relatórios Relacionamento	Alta
16	Parceiros locais – empresas e especialistas do mercado imobiliário de municípios de atuação da Tecnisa.	Não definida	Relacionamento	Alta

Fonte: O Autor - a partir das opiniões coletadas na entrevista de confirmação de dados

Na Tabela 6.1 mostra-se que a Tecnisa possui um volume importante de informações coletadas diretamente dos clientes (itens 1 a 7) com alta relevância para as atividades de

inovação na empresa. Muitas dessas informações ainda passam por uma etapa de interpretação e disseminação por meio de reuniões e outros encontros internos descritos nos itens 9 a 12, e todos são altamente relevantes para as atividades de inovação. Os itens 13 a 16 dizem respeito ao esforço de coleta de informações externas à empresa provenientes não apenas dos clientes e, sim, de especialistas e o público em geral, que, da mesma forma, foram consideradas altamente relevantes para a inovação na Tecnisa.

Entre as informações coletadas diretamente dos clientes, há na empresa uma dedicação em explorar ao máximo a comunicação com os clientes durante o período de relacionamento que pode chegar a 2 ou 3 anos para os que compram o imóvel na planta. Os itens 1 a 5 são fontes de informação relacionadas com as etapas (*workflow*) do processo de compra do imóvel. Os itens 6 a 8, ao contrário, são fontes de informação não relacionadas com as etapas do processo de compra. As informações coletadas dos clientes no processo de vendas (item 1) permitem que a Tecnisa facilite o trabalho dos clientes em identificar e avaliar a adequação dos imóveis a suas necessidades.

A exploração dessas informações permitiu à Tecnisa diferenciar-se e oferecer uma série de serviços aos clientes que agregam valor pela economia do tempo que eles têm para se dedicar à escolha do imóvel. O uso de ferramentas de internet permitiu não apenas a abertura de diversos canais de comunicação altamente interativos com os clientes, mas também uma expansão do horário de atendimento dos clientes.

Esses mesmos canais de comunicação usados no processo de venda são intensamente utilizados no relacionamento pós-venda até a entrega das chaves e também na assistência técnica, um período que pode se estender por vários anos. Essas ações que poderiam ser entendidas como uma inovação em processos contribuiu para aproximar da empresa os clientes.

A central de relacionamento (item 2) é fonte de informações valiosas principalmente no tratamento de reclamações e sugestões, que são compartilhadas com as áreas internas da Tecnisa diretamente envolvidas (item 10). A Tecnisa busca também uma aproximação corpo a corpo com os clientes, o que ocorre em duas ocasiões programadas e planejadas, a visita à obra (item 3) e o Personal Tecnisa (item 4). Em certos estágios da obra os clientes são convidados a visitá-la e são recebidos pessoalmente pelo gerente da obra e outros executivos

como gerente de projetos. Nessa ocasião, os clientes são estimulados a contribuir com sugestões e críticas, que podem ser expressas no diálogo com os profissionais da Tecnisa ou também pelo chamado “Livro de Ouro”.

Esse livro fica disponível durante as visitas à obra para que os clientes possam registrar livremente suas opiniões, deixando elogios e críticas de forma muito transparente. Após cada visita à obra, o Livro de Ouro volta à sede da Tecnisa e fica à disposição de consulta de qualquer funcionário da empresa. Se houver alguma reclamação registrada no Livro de Ouro, o processo de tratamento de reclamação é iniciado (item 10).

O Personal Tecnisa é outra fonte de informações e um encontro corpo a corpo com os clientes. Em certo estágio da obra, os clientes são convidados para uma reunião com as arquitetas do Personal Tecnisa com o objetivo de analisar alternativas e definir eventuais alterações na distribuição dos cômodos e também em todos os acabamentos do imóvel. Essa interação é uma fonte rica de informações sobre necessidades e expectativas dos clientes, como ilustra a frase:

“Neste momento os clientes estão pedindo muito a lareira na sala. Estamos estudando a instalação da lareira para os próximos projetos. Hoje estou atendendo um empreendimento de um lançamento feito há 1,5 ano atrás. Quando eu tiver a lareira pode ser que o cliente queira outra coisa. A velocidade com que conseguimos responder muitas vezes fica aquém do desejado. Um empreendimento dura por volta de 2 anos e meio. O Personal entra por volta de um ano e oito meses de projeto iniciado. É um desafio prever os desejos dos clientes.”

(entrevista com Coordenadora do Personal Tecnisa)

Uma característica interessante é que algumas sugestões dos clientes não podem ser atendidas, pois seria necessário modificar a estrutura do projeto todo, mas as ideias acabam influenciando projetos futuros.

“Lógico que muitas vezes as ideias dos clientes são absurdas, mas a equipe de projetos de produto do nosso departamento consegue filtrar o que é exequível e o que não é. Busca-se um equilíbrio entre a preocupação em atender os desejos do

cliente e as possibilidades do ponto de vista de engenharia.”

“Dependendo da modificação solicitada pelo cliente, a Tecnisa atende mais pela questão do relacionamento do que pela questão comercial, o grande enfoque é a satisfação do cliente. Eu tenho metas a cumprir, em termos de negócios e em termos de satisfação.”

(entrevista com Coordenadora do Personal Tecnisa)

O serviço do Personal Tecnisa tem seu principal foco em satisfazer os clientes e exige uma flexibilidade significativa na execução dos processos internos, conforme ilustram as frases :

“O trabalho do Personal Tecnisa está ligado a todas as áreas da empresa. O empreendimento Well Pompeia, por exemplo, teve 90% dos apartamentos personalizados, foi um desafio para a engenharia.”

“Há obstáculos de comunicação entre os profissionais que atendem o cliente e as áreas que são essencialmente técnicas, projetos e engenharia. Quem não atende o cliente não entende a dificuldade que é negociar com o cliente, e satisfazer seus desejos. Há muita aprendizagem no dia a dia.”

(entrevista com Coordenadora do Personal Tecnisa)

Nota-se que, apesar de o Personal Tecnisa ter sido iniciado em 2003 e aprimorado ao longo dos anos, a comunicação e coordenação internas são sempre um desafio enfrentado. Após a entrega do imóvel pronto aos clientes, inicia-se o período de Assistência Técnica (item 5) com pequenos reparos e ajustes, seja nos acabamentos, seja, eventualmente, na estrutura civil.

“Hoje o departamento de Assistência Técnica parece uma extensão da Gerência de Projetos ou vice-versa. A área de projetos presta muita atenção às manifestações recebidas da Assistência Técnica. Por exemplo, descobrimos que os carros estão maiores e conseqüentemente as vagas de garagem têm de aumentar, porém a legislação não evoluiu. Eu te diria que o feedback da Assistência Técnica é até mais interessante do que qualquer pesquisa, pois possui uma estatística muito grande.”

(entrevista com a Gerente de Projetos Executivos)

O contato com os clientes nas intervenções de Assistência Técnica é fonte de informações valiosas para o aprimoramento e inovação no produto.

As fontes de informação de 6 a 8 não dizem respeito a etapas do processo de compra dos clientes na Tecnisa, ao contrário, buscam conhecer opiniões de clientes que já compraram um imóvel há mais tempo. A pesquisa de satisfação anual da Tecnisa (item 6) tornou-se um indicador corporativo de eficiência, algo adotado desde 2007, ano em que a Tecnisa abriu capital na BOVESPA. E, por último, a Tecnisa passou a investir em pesquisas de mercado do tipo *Focus Group* (item 7) para sustentar a sua estratégia de expansão geográfica e mercadológica passando a ter como alvo também as classes B e C de regiões selecionadas do país. As pesquisas de mercado têm sido valiosas em entender os desejos dos novos públicos-alvo, e com isso permitir que a Tecnisa busque diferenciais de posicionamento e oferta de produtos e serviços.

Além da coleta de um grande volume de informações dos clientes, a Tecnisa dedica uma atenção especial na interpretação e compartilhamento das informações (itens 9 a 12). As entrevistas revelaram que a Tecnisa emprega uma comunicação preponderantemente informal na execução das atividades de interpretação e disseminação das informações dos clientes. A disseminação das informações é influenciada pela força dos relacionamentos, mas principalmente pela cultura de atendimento a clientes.

A cultura da Tecnisa faz com que os colaboradores mantenham comunicação frequente sobre manifestações e opiniões dos clientes. A comunicação ocorre essencialmente pelo relacionamento pessoal, em encontros informais da rotina de trabalho. A proximidade física dos principais envolvidos e decisores é um fator que favorece a comunicação informal. Não há necessariamente reuniões convocadas de forma regular para compartilhar informações dos clientes, pois isso ocorre naturalmente no dia a dia da empresa. Durante as entrevistas houve a percepção de que a empresa está constantemente aplicada na atividade de ouvir os clientes e estabelecer relacionamento.

Entre os mecanismos de compartilhamento de informações dos clientes está a reunião mensal de engenharia (item 9), que reúne todas as áreas da Diretoria Técnica, cuja importância é ilustrada com a frase:

“Temos formalmente, uma vez por mês, o que se chama de Reunião de Engenharia, quando todas as áreas de engenharia sentam à mesa: engenheiros de obras, projetos, assistência técnica, suprimentos e orçamentos. É um evento formal que é hoje uma grande ferramenta de disseminação, pois gera atas e acompanhamentos. No dia a dia há diversas outras conversas menos formais que na prática acabam retroalimentando-se, que talvez seja um volume de informações ainda maior que a reunião mensal. Essa reunião é interessante pois as pessoas selecionam os assuntos mais importantes para serem discutidos, em termos de relevância é muito importante pois fecha o ciclo completo de funções envolvidas no projeto. É muito legal, é um evento, uma reunião de um dia inteiro. Soluções são apresentadas e negociadas obra a obra, considerando os pontos de vista e restrições de cada área envolvida.”

(entrevista com a Gerente de Projetos Executivos)

A Tecnisa dá especial atenção ao tratamento de reclamações, sugestões e elogios (item 10 da Tabela 6.1). Uma vez que a Tecnisa possui diversos canais de comunicação, uma reclamação pode chegar por qualquer um deles.

“É com reclamações que a gente se desenvolve, não com elogios. Seja por levantamentos estatísticos, seja pela gravidade da reclamação, o que vem da área de assistência técnica é fundamental para resolver as coisas previamente. Essas informações também são compartilhadas e discutidas nas reuniões mensais de engenharia, quando se reúnem todas as áreas da diretoria técnica.”

(entrevista com a Gerente de Projetos Executivos)

O *blog* é particularmente sensível, pois toda a comunicação com o cliente fica exposta para o público na internet. A pessoa que recebe a reclamação aciona as demais áreas internas da Tecnisa conforme o assunto em questão, sendo que a área de Relacionamento com Clientes dá o aval para o conteúdo das respostas. A Tecnisa faz um levantamento estatístico dos principais motivos de reclamação e utiliza essa informação em diversas discussões internas, como o Planejamento Anual de Marketing (item 12 da Tabela 6.1).

Há uma atividade à qual a Tecnisa dedica uma formalização maior no compartilhamento de

informações que é a compra de terrenos. Devido à efervescência do mercado imobiliário na cidade de São Paulo, há um alto volume de ofertas de venda de terrenos que o mercado oferece para a Tecnisa e outras construtoras. A compra do terreno é uma decisão importante não apenas pelo valor e localização, mas também pela adequação da área total com os conceitos de produto que a Tecnisa deseja realizar.

A compra de terrenos também é estratégica para a formação de “estoque” e garantir um crescimento futuro adequado com a realidade financeira da empresa. Apenas 0,8% das ofertas de terrenos é de fato realizada pela Tecnisa. Para essa tarefa há um Comitê de Terrenos (item 11 da Tabela 6.1) que se reúne semanalmente, e é constituído pelas áreas de Incorporação, Comercial, Diretor Técnico, Diretor de Aprovações e Fundador. Todos os anos a equipe de Marketing se reúne para executar seu Planejamento Anual de Marketing (item 12 da Tabela 6.1) quando busca analisar os resultados do passado e as tendências de consumo. Nesse planejamento são analisadas informações históricas de satisfação dos clientes, além de elogios e reclamações mais frequentes originados nas fontes de informação de 1 a 8 (Tabela 6.1). A Tecnisa dá especial atenção à análise de tendências de comportamento, o que lhe permitiu explorar de forma vanguardista nichos de mercado, por exemplo o público GLBT, o idoso, internautas e mulheres.

Esse planejamento permitiu também importantes adequações de produto a tendências de comportamento como: crescimento do total de famílias com animais de estimação, áreas de lazer diversificadas, varandas amplas com churrasqueira entre outros aprimoramentos.

Em complemento às informações coletadas diretamente dos clientes, a Tecnisa também busca informações de outras fontes externas à empresa, sobre o conhecimento técnico (engenharia) e as tendências de mercado. Do ponto de vista de tecnologias e métodos construtivos, a equipe do Departamento de Desenvolvimento Técnico (engenharia) participa trimestralmente de congressos, cursos e eventos ligados a esse setor, além disso, reúne-se mensalmente com a POLI-USP e consultorias externas. Essas informações externas são compartilhadas e interpretadas em reuniões quinzenais dos engenheiros do Departamento de Desenvolvimento Técnico. A frase a seguir ilustra como diferentes áreas trazem novos conhecimentos do ambiente externo e como chegam até a Gerência de Projetos Executivos:

“Nós temos um departamento de desenvolvimento tecnológico, estudando aplicações e viabilidade de novos métodos e materiais construtivos. Para o mercado de imóveis populares principalmente essa competência é chave, e isso afeta a área de projetos. Esse pessoal viaja, sabe o que está sendo feito lá fora, no México, China e, outros locais. Do ponto de vista comercial, os Gestores de Negócios (incorporação) estão atentos em novos modelos de negócios, formatação de negócios, se teremos parceiros e sócios etc. A área de Marketing nos traz o feedback ‘humano’ por meio do conhecimento gerado pela área de Relacionamento com o Cliente, a intuição e sonhos dos clientes. A área de Marketing nos traz uma visão das novidades, tendências captadas pelas redes sociais, ou seja, nos inquieta.”

(entrevista com a Gerente de Projetos Executivos)

Do ponto de vista de tecnologias de relacionamento, a Tecnisa também busca estar sintonizada com o que há de mais novo. O Gerente de Mídias Sociais e a Gerente de Relacionamento com Clientes participam mensalmente de eventos ligados a esses assuntos, conforme ilustra a frase:

“Eu costumo fazer visitas a outras empresas para conhecer as práticas de relacionamento. Eu não uso o mercado imobiliário como referência. Hoje mesmo fui num evento de manhã sobre novas tecnologias de relacionamento. Pelo menos uma vez por mês faço alguma ação externa de aprendizagem com foco em estratégias de relacionamento.”

(entrevista com Gerente de Relacionamento com Clientes)

A cultura de relacionamento da Tecnisa apoiada em tecnologias de internet motivou a contratação de um Gerente de Mídias Sociais. Sua função é a de planejar e monitorar a presença da Tecnisa nas redes sociais da internet: Orkut, LinkedIn, Flickr, Facebook, Twitter, entre diversas outras. Sua função envolve dois aspectos principais: promover a “encontrabilidade” da Tecnisa e suas ofertas na internet, e monitorar as manifestações e opiniões sobre a Tecnisa na internet (item 14 da Tabela 6.1). O Gerente de Mídias Sociais é também um ponto de atendimento e relacionamento com os clientes da Tecnisa e para responder aos clientes consulta as áreas internas envolvidas. Porém o maior volume de interações que o Gerente de Mídias Sociais mantém é com o público de admiradores da

Tecnisa e que ainda não são clientes. Essa atuação vem construindo uma rede de relacionamento virtual com milhares de admiradores e interessados, o que oferece oportunidades de coleta de ideias e também de promoção de produtos.

Em 2009, por uma campanha promocional realizada exclusivamente pela rede social Twitter, a Tecnisa realizou sua primeira venda de um imóvel por essa rede, fato que gerou grande comentário na mídia de negócios, discutindo o papel das redes sociais na geração de negócios (VALOR, 2009). Outra aplicação prática utilizando as redes sociais foi a ação que a Tecnisa chamou de *Open Innovation* (TECNISA, 2009; EXAME, 2009) com o objetivo de compartilhar ideias com o público em geral sobre arquitetura inclusiva (item 15 da Tabela 6.1). Foram selecionadas comunidades da rede social Orkut voltadas para a discussão de Gerontologia e foi oferecido um prêmio de R\$ 1.500 para as duas melhores ideias para o problema de acessibilidade do idoso ao condomínio e dentro de casa. Mais de 200 ideias foram postadas no *blog* da Tecnisa e as duas melhores ideias já estão sendo implantadas no projeto de um empreendimento a ser lançado em breve.

O sucesso dessa iniciativa motivou o planejamento de outras ações similares no futuro próximo cooperando com o número crescente de pessoas que se interessam pela Tecnisa. O último item da Tabela 6.1 diz respeito ao envolvimento de parceiros locais (item 16) para projetos desenvolvidos para outros municípios de atuação da Tecnisa fora da Grande São Paulo. Os parceiros podem ser imobiliárias, construtoras, arquitetos, ou qualquer outro tipo de empresa ou profissional que conheça as particularidades do mercado imobiliário da região do projeto. O parceiro local presta uma contribuição relevante ao projeto nas etapas de desenvolvimento de conceito e especificação do produto.

A análise da Tabela 6.1 mostra que a Tecnisa coleta um grande volume de informações diretamente dos clientes (itens 1 a 8) e também do público externo (itens 13 a 16). As entrevistas mostraram que o compartilhamento de informações coletadas por essas fontes ocorre de maneira essencialmente informal conforme ilustram as seguintes frases:

“As informações e tendências coletadas pelo Personal Tecnisa são compartilhadas de maneira essencialmente informal. Há um número cada vez maior de pessoas envolvidas em cada projeto. Antes um café entre interessados era suficiente, em breve não será mais. A empresa está investindo em sistemas e

outros meios de comunicação formalizando algumas informações. A tendência é utilizar mais reuniões com o fim de compartilhar informações.”

(entrevista com Coordenadora do Personal Tecnisa)

“Hoje a troca de informações é informal, faz parte do relacionamento diário, as pessoas se convidam: ‘olha estou vendo que isto está acontecendo, vamos conversar e ver o que podemos fazer’. Existe uma integração entre as áreas, a gente se dá muito bem, e isso facilita.”

(entrevista com Gerente de Relacionamento com Clientes)

A predominância de encontros não programados e informais para o compartilhamento de informações aparentemente é herança da cultura organizacional. Assim como o fundador da empresa afirmou (seção 6.1), houve um empenho pessoal dele e dos diretores em construir uma cultura de respeito e relacionamento com os clientes. As entrevistas trouxeram evidências que essa cultura ainda é muito forte, integra as áreas funcionais e facilita o diálogo, conforme ilustram as frases :

“O relacionamento com o cliente é um foco muito grande da empresa. É muito interessante ver como há comprometimento de todos nesse sentido. A empresa tem orgulho disso e passa essa cultura a todos os novos funcionários que chegam. Eu não tinha visto essa enfoque em outras empresas .”

(entrevista com a Coordenadora do Personal Tecnisa)

“Desde 2004 há um trabalho de reunir as equipes que se relacionam com os clientes, os engenheiros de obras, para ‘azeitar’ as relações internas. Esse grupo é chamado de ‘quadrilha’, um grupo grande pessoas com o mesmo fim, formado pelas áreas de Relacionamento, Jurídico, Financeiro, Cobrança, Assistência Técnica, Personalização e Engenharia.

O bom relacionamento interno facilita muito.”

(entrevista com Gerente de Relacionamento com Clientes)

O grupo denominado de quadrilha também foi mencionado pelo próprio fundador na seção 6.1, demonstrando a preocupação em construir uma cultura organizacional voltada ao cliente. Entre 2004 e 2005, as reuniões da “Quadrilha” ocorriam a cada dois meses, porém como hoje

a cultura de relacionamento com o cliente já está formada, os encontros em 2009 passaram a ser semestrais com o objetivo de formar a cultura também nos novos funcionários que chegam com o crescimento da empresa. As entrevistas mostraram também que o crescimento acelerado principalmente em 2008 motivou a implementação de sistemas e outras ferramentas de processo com a finalidade de auxiliar a comunicação interna.

Uma observação final é necessária a respeito da Tabela 6.1, pois a atribuição de relevância dada pelo entrevistado foi “Alta” para quase todas as fontes de informação. Esse resultado que poderia ser entendido como um viés do informante pode ser explicado pela posição hierárquica do entrevistado (Diretor Executivo de Marketing com reporte apenas ao presidente) e pelo porte da empresa comparativamente ao Unibanco e Fleury.

6.6 Tecnisa – Síntese do modelo de gestão da inovação

Para sintetizar os elementos que compõem o modelo de gestão de inovação da Tecnisa, o modelo de “funil de desenvolvimento de produtos” de Clark e Wheelright (1993) é utilizado, destacando-se em linhas pontilhadas os elementos que não estão presentes formalmente e, com linha contínua, os elementos presentes formalmente. O entendimento de que um elemento está presente formalmente significa que há documentos e controles formais para esses elementos.

Figura 6.3 – Síntese do modelo de gestão da inovação na Tecnisa

Fonte: O Autor – adaptado de Clark e Wheelright (1993)

Na Figura 6.3 mostra-se que o modelo “Funil de desenvolvimento de produtos da Tecnisa” tem praticamente todos os componentes presentes e formalmente estruturados. O Planejamento Anual de Marketing fornece os elementos de estratégia de Produto/Mercado e avaliação e previsão de mercado.

A estratégia tecnológica é um assunto emergente na Tecnisa e em processo de definição e formalização. A empresa possui hoje uma atuação sólida para avaliação e previsão tecnológica, por meio do Departamento de Desenvolvimento Tecnológico que está ligado à Diretoria Técnica. A Tecnisa monitora ativamente o contexto tecnológico de métodos construtivos e conta com parcerias externas de consultorias e universidades como é o caso da Escola Politécnica POLI-USP.

“Nosso departamento está muito voltado para questões relativas ao aspecto de sustentabilidade. Nosso departamento estuda energia solar, reuso de água, reutilização de formas construtivas, redução de desperdícios, redução de consumo de materiais, e outros aspectos relacionados.”

(Entrevista com Engenheira do Departamento de Desenvolvimento Técnico)

Como a Tecnisa não possui indicadores e processos específicos para a atividade de inovação, o elemento de metas e objetivos de inovação mostrou-se ausente. O plano agregado de projetos da Tecnisa classifica-os pelas características econômicas (valor de cada unidade) e atributos de produto (área do imóvel e localização principalmente).

São essas características que guiam a decisão do melhor momento de desenvolver certo projeto e alocar recursos aos projetos conforme o contexto financeiro e mercadológico da empresa. Embora os projetos não sejam classificados conforme o seu grau de inovação como originalmente proposto no modelo de Clark e Wheelright (1993), tal fato não impede que o plano agregado da Tecnisa cumpra o seu propósito principal de alocação coerente de recursos com as capacidades da empresa, garantindo que cada projeto tenha um desenvolvimento uniforme no tempo.

A gestão de projetos é formalmente estabelecida na Diretoria Técnica conforme o

organograma sintético da Figura 6.1, com gerentes dedicados às atividades de planejamento e execução dos projetos. Sendo a Tecnisa uma empresa de projetos em essência, o componente de gestão de projetos é uma competência central na operação da empresa. Nos últimos anos, a Tecnisa tem-se aproximado de fornecedores e, para melhor gerir as tarefas, utiliza ferramentas colaborativas (sistemas) de projeto.

Por fim, o funil de desenvolvimento de produtos é complementado com a estruturação das rotinas de avaliação de projetos entregues e pesquisas de satisfação conforme descrito na seção 6.5. Além disso, a Tecnisa vem investindo em processos e ferramentas de Gestão do Conhecimento sob a responsabilidade do Departamento de Desenvolvimento Tecnológico (DDT). Em 2007 foi implantada uma *intranet* corporativa para sustentar o compartilhamento de conhecimento entre todas as áreas da empresa, porém seu uso mostrou-se limitado.

Com o objetivo de intensificar o uso e multiplicar o número de usuários, em abril de 2009 a Tecnisa implantou uma nova plataforma de conhecimento com a mesma plataforma tecnológica usada hoje no famoso *site* Wikipédia (enciclopédia universal construída pelos usuários). Com essa nova ferramenta, o objetivo é compartilhar conhecimento entre todas as áreas da empresa, registrando o conhecimento tácito sobre boas práticas que não estão formalizadas em processos de trabalho da Tecnisa.

“O link ‘melhores práticas’ mostra atividades muito interessantes que estão acontecendo em obras, mas não estão descritas em procedimento técnico, e são dignas de serem colocadas para todos verem, aprender e quem sabe utilizar em outras obras. O slogan do Tecnisa Wiki é ‘mais conhecimento por m²’, seguindo o slogan da empresa.”

(Entrevista com Engenheira do Departamento de Desenvolvimento Técnico)

A gestão do conhecimento de maneira mais documental e processual é uma mudança para a cultura da Tecnisa, pois o compartilhamento de informações entre funcionários é essencialmente pessoal e relacional nos dias de hoje, o que mostra um desafio.

“A ferramenta está aberta para qualquer assunto que seja de interesse das áreas internas da empresa. Até conseguirmos implantar essa ideia de compartilhamento mais amplo com todas as pessoas, vai levar algum tempo. Por

esse mesmo motivo estamos em contato com outras empresas do mercado com mais experiência do que nós na gestão do conhecimento, para entender como foi o processo de implantação. Na verdade é uma cultura.”

(Entrevista com Engenheira do Departamento de Desenvolvimento Técnico)

“Estamos no momento de começar a incutir a cultura para uso do Tecnisa Wiki, mas esperamos ter resultados em breve. Já temos uma plataforma web de gestão de projetos garantindo que todos tenham acesso on-line para os desenhos na revisão certa e toda a rastreabilidade dos documentos. É o nosso big brother.”

(entrevista com a Gerente de Projetos Executivos)

As frases acima demonstram como os entrevistados entendem que a adoção de ferramentas de Gestão do Conhecimento implica desenvolver uma cultura para essa finalidade em todos os funcionários. Apesar de a iniciativa do Tecnisa Wiki ser recente, os objetivos do Tecnisa Wiki são grandes e seguem a orientação de relacionamento com o público externo e proximidade com os clientes:

“Queremos expandir esse nosso portal e futuramente queremos abri-lo para clientes externos. Na medida em que o portal for acessado com mais frequência e tornar-se uma grandeza digna do que queremos alcançar, ele vai com certeza chegar aos clientes externos.”

(Entrevista com Engenheira do Departamento de Desenvolvimento Técnico)

Outra forma de ilustrar e sintetizar o modelo de gestão da inovação é esboçar o perfil do funil de inovação denotando qualitativamente a proporção de novas ideias que se transformam em novos produtos e a quantidade de filtros que são aplicados.

Figura 6.4 – Síntese do modelo de gestão da inovação na Tecnisa

Fonte: O autor

De maneira geral, o funil de inovação é estruturado com pelo menos três decisões bem claras que o tornam um funil de “boca larga e saída estreita”, ou seja, há um grande número de oportunidades e ideias de projetos, porém poucos serão de fato desenvolvidos, e em geral os projetos são de grande porte. Há três decisões-chave: compra do terreno, definição do conceito de produto e lançamento comercial.

O cliente participa diretamente em todos os projetos na personalização dos acabamentos do imóvel e indiretamente nas demais etapas do projeto por meio dos diálogos abertos promovidos pela área de Relacionamento com Clientes, quando muitas ideias são coletadas. Em resumo, os principais elementos que caracterizam o modelo de gestão da inovação da Tecnisa são:

- sólida cultura de relacionamento próximo com os clientes, numa interação aberta e rica de informações, compartilhadas intensamente entre diferentes áreas da empresa gerando ideias e reflexões importantes para o desenvolvimento do conceito de produto;
- aprendizagem constante a partir dos resultados dos projetos anteriores e também pelo diálogo estabelecido com os clientes. Essa característica encontra similaridade com a estratégia de inovação que Leonard-Barton (1995, p. 207) chamou de “*product morphing*”, ou seja, a habilidade de criar novos produtos por meio do aprimoramento e aprendizagem obtidos de produtos já lançados;
- envolvimento da alta direção na aprovação de todos os conceitos de produto;
- o conjunto de características do modelo de gestão da inovação da Tecnisa mostra características dos dois modos de inovação propostos por Jensen *et al.* (2007): DUI (*Doing-Using-Interacting*) e STI (*Science-Technology-Innovation*). A história da empresa mostra que o modo DUI foi preferencialmente empregado durante seu crescimento, porém

nos últimos anos a Tecnisa tem-se movimentado rapidamente no sentido de formalizar mais seus processos e ferramentas dedicadas à inovação, entre elas, a gestão do conhecimento técnico e mercadológico.

7 ANÁLISE DOS MODELOS DE GESTÃO DA INOVAÇÃO DO UNIBANCO, FLEURY E TECNISA

Os dados coletados na pesquisa de campo buscaram construir uma visão mais abrangente possível dos elementos que compõem e definem o modelo de gestão da inovação em cada empresa. A pesquisa buscou construir amplitude e riqueza coletando e confirmando dados ao longo de dois anos, ao mesmo tempo em que outras teorias foram estudadas diante dos desdobramentos que as evidências de campo trouxeram.

Os modelos de gestão da inovação do Unibanco, Fleury e Tecnisa foram analisados à luz de três enfoques: formalização e controle, aspectos organizacionais e aprendizagem e a participação do cliente. As seções a seguir apresentam esses três enfoques teóricos, com base nas evidências coletadas no bloco 1 do protocolo de pesquisa descrito no capítulo de metodologia (Capítulo 3) e disponível no Apêndice.

7.1 Formalização e controle nas atividades de inovação

Para poder comparar de forma conjunta as principais características das empresas estudadas, tomou-se como referência o Capítulo 6 de Clark e Wheelright (1993), dedicado ao estudo dos elementos que compõem um modelo de desenvolvimento de novos produtos, ou “*framework for development*”. As características selecionadas na primeira coluna da tabela buscaram um alinhamento com a que Clark e Wheelright (1993, p.384-386) construíram para comparar os modelos de inovação das empresas Kodak, General Electric, Motorola e Lockheed Skunkworks.

Tabela 7.1 - Comparativo de características do modelo de gestão da inovação

Característica	UNIBANCO	FLEURY	TECNISA
Estrutura organizacional para a inovação	Pulverizada (Área de Produto é quem comanda)	Diretoria Dedicada (desde 2007)	Pulverizada (Diretoria Técnica comanda a inovação em engenharia, mas não em produto)
Envolvimento da alta direção	Pequena (apenas em projetos de orçamentos grandes)	Alta (por meio do Fórum de Inovação)	Alta em 100% dos projetos
Processo NSD (Alam 2002)	Pouco formal – 6 etapas Recursivo	Formal – 6 etapas Linear-Recursivo	Formal – 6 etapas Linear-Recursivo
Decisão-chave no processo de inovação	Aprovação do <i>Business Case</i> do projeto	1. Definição de Plataformas de inovação 2. Seleção de ideias 3. Aprovação de projeto para desenvolvimento	1. Compra do terreno 2. Aprovação do conceito 3. Lançamento comercial
Quem decide nos projetos	Executivo de produto e Comitê de Investimentos (multifuncional)	Fórum de Inovação Diretores de Unidade de Negócio	1. Comitê Terrenos 2. Comitê de Lançamentos 3. Fundador e alta direção
Times de projetos (Clark e Wheelright, 1993)	Funcional e <i>Lightweight</i>	<i>Lightweight e Heavyweight</i>	Funcional e <i>Lightweight</i>
Duração típica de um projeto	3 meses a 1 ano	Muito variável, desde poucos meses a mais de um ano.	2 a 3 anos
Indicadores de desempenho em inovação	Não há	Diversos indicadores presentes no BSC da empresa	Não há
Incentivos à inovação	Treinamentos frequentes e Prêmio Walther Moreira Salles (foco no executivo decisor)	Metas gerenciais. Torneio de ideias. Participação nos resultados (foco na organização)	Bônus por Conquista de Prêmios atrelados à marca (foco na marca)

Fonte: O Autor.

Um dos temas mais polêmicos e mais estudados na área de pesquisa em inovação em serviços diz respeito ao grau de formalização e controle nas atividades de desenvolvimento de produtos e processos, inovação (LANGEARD *et al.*, 1986; EDVARDSSON *et al.*, 1995; EDVARDSSON e OLSSON, 1996; ALAM e PERRY, 2002).

Na Tabela 7.1 mostra-se que há diferenças importantes entre as práticas de gestão aplicadas pelo Unibanco, Fleury e Tecnisa, principalmente com relação aos aspectos de planejamento e controle, que podem ser comparados com estudos anteriores. Alguns pesquisadores de renome afirmaram que a inovação em serviços é, por natureza, uma atividade executada com base na intuição, inspiração pessoal, até mesmo sorte, e raramente novos serviços surgem como resultado de planejamento formal (LANGEARD *et al.*, 1986; SCHEUING, 1989;

GRONROOS, 1990).

Os dados coletados trazem evidências que confirmam, mas ao mesmo tempo contradizem essa opinião. Entre os três modelos de gestão analisados nesta pesquisa, é nítido que o Unibanco emprega menos planejamento e controle do que o Fleury e a Tecnisa, e que, por sua vez, o Fleury é a empresa que apresentou maior rigor na gestão do processo NSD. Em síntese, o modelo de gestão da Tecnisa e Fleury não confirma as opiniões de que a inovação é alcançada por meio de intuição, inspiração e sorte. Nessas duas empresas há inúmeras evidências de uso de times de projeto, com lideranças claras, etapas bem definidas e, o mais importante, decisões explicitamente estruturadas com critérios e envolvimento da alta direção.

A recente estruturação da Diretoria de Planejamento Estratégico, Inovação e Sustentabilidade do Fleury em 2007 optou por adotar um modelo de gestão muito similar ao processo NPD de empresas manufatureiras, ou seja, todos os elementos do funil de desenvolvimento de produto proposto por Clark e Wheelright (1993) estão presentes. O modelo de gestão do Fleury, pelo elevado nível de planejamento e controle, poderia ser comparado com o caso Bank of America, estudado por Thomke (2003). No outro extremo está o Unibanco que apresenta pouco uso de ferramentas de gestão e, ao mesmo tempo, muita autonomia para os executivos de produto. Apesar desse aparente descontrole do processo NSD, o Unibanco continua desenvolvendo e lançando inúmeros novos serviços todos os anos, fato que por sua vez confirma as opiniões de que a inovação em serviços é, por natureza, um fenômeno não planejado (LANGEARD *et al.*, 1986; SCHEUING, 1989; GRONROOS, 1990).

O caso Unibanco, porém, traz evidências interessantes de planejamento e controle da inovação numa esfera mais organizacional e estratégica, e menos controle e planejamento no processo NSD. É sabido que projetos de novos produtos são, por si só, um fator de instabilidade organizacional, que tende a desestruturar processos e conhecimentos atuais na empresa (CLARK e WHEELRIGHT, 1993), forçando um novo equilíbrio entre as competências atuais e futuras (LEONARD-BARTON, 1992; DANEELS, 2002). Em outras palavras, para se desenvolverem projetos de novos produtos, a empresa de serviços tem de estar disposta a canibalizar seus processos e rotinas organizacionais (NIJSEN *et al.*, 2006). O Unibanco entende bem essa realidade e optou por aplicar um modelo que se caracteriza pelos elementos da Figura 7.1.

Figura 7.1 – Forças organizacionais no modelo de inovação do Unibanco

Fonte: O Autor.

O Unibanco possui duas forças organizacionais distintas que operam em conjunto para gerar uma orientação corporativa à mudança constante e para desenvolver projetos de inovação. A estrutura responsável por produtos do banco é caracterizada por buscar executivos altamente qualificados provenientes de distintas indústrias com perfil inovador. A esses executivos é dada muita autonomia tanto na criação de conceitos de produto como no desenvolvimento dos projetos. O comportamento inovador esperado dos executivos é incentivado pela concessão de remuneração variável atraente em função dos resultados dos projetos. Com esse contexto, a área de Produtos está constantemente gerando desequilíbrios aos processos de Operação, exigindo intensas negociações entre os times.

“Há uma preocupação com custos, sim, mas é secundária com relação à inovação. No meu entendimento, outros bancos muito focados na esteira de processos e padronização oferecem maior resistência à introdução de novos produtos.”

(entrevista com Superintendente de TI Varejo)

Entretanto há uma estrutura organizacional de primeiro escalão responsável por aumentar a eficiência geral do banco, por meio de ações que afetam todas as divisões de negócio horizontalmente, a Vice-Presidência Executiva “Risco, Compliance, Gestão de Projetos e

Eficiência” (conforme a Figura 4.1). A seguinte frase descreve o foco de atuação dessa estrutura:

“O foco da área é eficiência e custos. A empresa não possui uma cultura forte de processos, esse é o ponto. Quando você reanalisa os processos, consegue tirar alguns barris de petróleo. Porque fazer projetos rapidamente, para colocar um produto novo na rua, deixa sequelas. Se você começa a trabalhar nos processos, consegue grandes eficiências de custos, com ganhos de qualidade e agilidade, e reduz o risco.”

(entrevista com Superintendente de TI Varejo)

Em resumo, há um equilíbrio dinâmico de forças exigindo que exista uma constante negociação e aproximação das áreas envolvidas, sem necessariamente estruturar ferramentas e processos típicos de um funil de desenvolvimento de novos produtos. A lógica por trás desse arranjo organizacional está em dar maior liberdade aos executivos de produto para inovar, mesmo que sejam criadas certas improdutividades operacionais como consequência dos projetos de inovação.

Como resultado, muitos novos produtos são lançados a cada ano, alguns fracassam e outros alcançam grande sucesso, ao mesmo tempo em que a eficiência operacional é restaurada ou aprimorada em função dos produtos de sucesso que geram o resultado do Unibanco. Os entrevistados confirmam que essa inteligência organizacional é um elemento-chave da inovação no Unibanco e encontra respaldo em valores históricos e culturais dos fundadores expressos no “Jeito Unibanco”.

O modelo de gestão da inovação no Unibanco, analisado à luz dos conceitos de Damanpour (2009), poderia ser entendido como uma inovação organizacional ou uma inovação de processo administrativo. O fato de a gestão do Unibanco ter como características a baixa formalização e um processo decisório mais descentralizado seriam fatores encorajadores para a geração de novas ideias e iniciativas e também facilitariam a comunicação pelo comprometimento compartilhado entre os envolvidos.

Outro elemento particular do Unibanco é a disponibilidade de recursos (*slack resources*) para os projetos de inovação, o que permite à empresa sustentar os custos de erros e falhas dos

projetos e novos produtos (DAMANPOUR, 1991, p. 558). De forma similar, Edvardsson *et al.* (1995) defendem que a inovação em serviços não pode ser explicitamente planejada, o processo NSD deve equilibrar doses adequadas de criatividade, improvisação, competição interna e anarquia.

Aparentemente, ao longo de sua história, o Unibanco encontrou uma solução organizacional para esse equilíbrio, o que é um fato interessante de se contrastar com a literatura de desenvolvimento de produtos que se dedica a analisar o planejamento e controle nas etapas do processo NSD.

De forma similar, na Tecnisa também foi identificado um equilíbrio dinâmico de forças organizacionais, deslocando de forma estratégica a tendência à acomodação que pode levar à inércia, como descreve a frase:

*“A construção civil tem uma pressão por padronização com o objetivo de baixar custos. Há discussões internas sobre a possibilidade de ter certo número de padrões de empreendimentos definidos. Estamos pensando seriamente em padrões para o mercado popular em que estamos planejando a nossa entrada. Para o mercado de médio alto e alto padrão, se o empreendimento é totalmente sob encomenda pode ser que o projeto fique muito caro e muito lento, por outro lado, se o empreendimento é muito padronizado, o projeto pode ficar mercadologicamente desinteressante. É esse meio do caminho que temos que ponderar o tempo todo. O Romeo (Diretor executivo de Marketing) tem um papel fundamental nisso tudo, por exemplo, a reunião de briefing do projeto **Well Pompeia** foi iniciativa dele com a justificativa ‘estamos repetindo as mesmas coisas, está na hora de todo mundo sentar na mesa e ter um insight’. Há empreendimentos muito grandes que nos forçam a ter reuniões específicas de briefing. Um processo intenso de brainstorming que traz ideias brilhantes e bobagens até chegar a uma especificação adequada. Quando o terreno tem características muito próximas das dos projetos anteriores é inevitável que o sucesso de projetos anteriores influencie o conceito do novo projeto.”*

(entrevista com a Gerente de Projetos Executivos)

A frase acima ilustra como, de tempos em tempos, a Tecnisa cultiva uma cultura de mudança

para inibir a tendência racional de padronização de seus projetos. Guardadas as diferenças de proporção da estrutura organizacional entre Unibanco e Tecnisa, vemos que esta última também possui um arranjo que provoca um aparente confronto e equilíbrio das forças organizacionais de padronização e diferenciação dos projetos.

*“O Romeo tem um papel-chave, apesar de ser Diretor de Marketing Corporativo. Ele é uma pessoa que mexe com a estrutura da empresa, se envolve em todas as discussões, se informa sobre o que todos estão fazendo, e senta à mesa de todo mundo. O **Well Pompeia** foi um projeto inspirado, com base nas tendências sociais mostradas pelo Romeo que sensibilizaram as pessoas envolvidas no briefing do projeto. Da mesma forma foi o projeto de Gerontologia. A intenção não é influenciar o desenvolvimento de um prédio, mas, sim, como serão nossos prédios do futuro, para que lado a empresa vai.”*
(entrevista com a Gerente de Projetos Executivos)

“A Tecnisa é uma empresa de engenheiros. Para 90% das minhas decisões eu tenho que pedir desculpas e não pedir licença.”
(entrevista com Diretor Executivo de Marketing)

“A questão da inovação não é da empresa, a inovação é de um profissional que levanta essa bandeira e que assume sozinho os riscos, a inovação está intimamente ligada ao empreendedorismo do indivíduo. Inovar dá trabalho: exige estudar, investigar, estar informado, é preciso ter poder de convocatória. Além disso, inovar dá desgaste de convencimento, pois desloca áreas de conforto construídas pelo sucesso anterior.”
(entrevista com Diretor Executivo de Marketing)

Com relação ao uso de um processo NSD explícito, as evidências do Unibanco, Fleury e Tecnisa confirmam as proposições de Edvardsson *et al.* (1995) e Alam e Perry (2002), que ressaltam a necessidade de sobreposição e recursividade de etapas em contraposição a modelos mais lineares e normativos como o proposto por Scheuing e Johnson (1989). Os processos NSD do Unibanco, Fleury e Tecnisa apresentaram menos etapas e menos decisões do tipo *Go-NoGo* prescritos no modelo de Alam e Perry (2002).

Com relação ao processo decisório no desenvolvimento de novos produtos, todas as três empresas estudadas possuem um ou mais comitês multifuncionais para avaliar e julgar a aprovação de projetos. Porém há diferenças importantes quanto ao número de decisões ao qual um projeto é submetido desde sua criação até o seu lançamento final no mercado com um novo produto. Também há grandes diferenças com relação à participação da alta diretoria nas decisões.

No Unibanco, a participação da alta direção ocorre apenas em projetos de grande porte, no Fleury, a alta diretoria participa intensamente no direcionamento estratégico dos projetos e moderadamente na aprovação deles, na Tecnisa, a alta diretoria participa na aprovação de 100% dos projetos. Um ponto em comum entre as empresas pesquisadas é a preocupação em capacitar intensivamente os principais decisores, por meio de treinamentos, congressos, eventos e tempo para relacionamento externo com outros profissionais. Ter executivos altamente capacitados com alta autonomia e recursos disponíveis, é característica considerada positiva à inovação, segundo deBrentani e Kleinschmidt (2004), e VanRiel *et al.* (2004). Todas as empresas estudadas apresentaram estruturas e processos definidos de organização e liderança de projetos (CLARK e WHEELRIGHT, 1993).

Os times de projeto em grande parte seguem uma orientação funcional (sequencial) ou uma composição do tipo *Lightweight*, com um gerente de projeto e membros dedicados parcialmente ao projeto além de suas atribuições funcionais. Alguns projetos de maior porte no Fleury recebem uma estrutura do tipo *Heavyweight*, principalmente para projetos ligados às plataformas de inovação. Com relação aos incentivos à inovação, o Unibanco mantém foco no indivíduo com o objetivo de premiar e reconhecer o comportamento empreendedor e criativo. Como não há indicadores de inovação no Unibanco, a avaliação dos resultados da inovação e o mérito do reconhecimento ocorrem de forma individual a cada projeto. No Fleury, os incentivos são voltados à organização toda, atrelando reconhecimento e recompensas a indicadores corporativos monitorados pelo *Balanced Scorecard* (BSC) da empresa. Na Tecnisa, os incentivos estão voltados ao reconhecimento da marca pela conquista de prêmios setoriais relativos não exclusivamente à inovação, mas também a outros aspectos como respeito ao cliente, responsabilidade social, sustentabilidade e eficiência como um todo.

Da mesma forma que o Unibanco, a Tecnisa não definiu indicadores e metas de inovação. A Tabela 7.1 é completada com alguns aspectos culturais mais importantes ligados à inovação,

identificados com base nas evidências de campo sobre os perfis das empresas descritos nos Capítulos 4, 5 e 6. Outra forma de entender por que cada empresa adota distintos graus de formalização e controle, no processo de desenvolvimento de novos produtos, é analisar certos aspectos econômicos, estrutura organizacional e de produto conforme se descreve na Tabela 7.2.

Tabela 7.2 - Comparativo de aspectos econômicos, estrutura organizacional e de produto

Características	UNIBANCO	FLEURY	TECNISA
Investimentos (inclui o DNP) / Faturamento Bruto anual	5% aprox.	15% aprox.	58% aprox.
Volume de clientes	29 milhões (aprox.)	Um milhão (aprox.)	10.000 (aprox.)
Natureza do risco de projetos	Baixo risco financeiro	Alto risco com diversos <i>stakeholders</i> (pacientes, médicos, planos de saúde e ANVISA)	Alto risco financeiro
Classificação do serviço (Lovelock e Wirtz, 2006)	Processamento de Pessoas	Processamento de Pessoas	Processamento de Pessoas
Característica do serviço	Produto tende a ser padronizado, ou com pouca diferenciação	Produto de conhecimento tecnológico e forte apelo emocional ao cliente (confiança)	Produto de alto valor para o cliente e alto custo (sonho de uma vida)
Frequência de compra pelos clientes	Compra frequente	Compra pouco frequente	Compra bem pouco frequente

Fonte: O Autor, com base nos relatórios anuais e relatório SAC-20F das empresas.

Com o objetivo de obterem uma “ordem de grandeza” do tamanho do comprometimento financeiro das empresas com a atividade de inovação, as empresas pesquisadas foram consultadas sobre o valor do orçamento anual dedicado ao desenvolvimento de novos produtos e processos. Nenhuma das empresas tinha um controle específico sobre essa linha particular de despesa em sua gestão financeira.

Como alternativa, foram consultados os relatórios anuais e financeiros que tradicionalmente estão disponíveis ao público em geral pelas empresas de capital aberto em bolsa, como é o caso do Unibanco e Tecnisa. Apesar de o Fleury não ter capital aberto, seu modelo de governança tem a prática de divulgar diversos relatórios corporativos em seu *website*. Os números encontrados dizem respeito ao total de investimentos da empresa (de qualquer natureza), o que envolve boa parte dos custos do desenvolvimento de novos produtos e processos. Embora haja uma imprecisão significativa nos números, os entrevistados consideraram que a razão investimentos totais e faturamento bruto, seja a melhor aproximação

disponível no momento.

Analisando-se a Tabela 7.2, encontram-se alguns fatores potenciais para explicar o modelo de gestão de inovação adotado por empresa. O Unibanco é a empresa com a menor razão de investimento pelo faturamento bruto, da ordem de 5%, o que em outras palavras representa que os projetos de novos produtos não constituem um custo significativo. O Unibanco, portanto, teria a liberdade de alocar mais recursos (*slack resources*) e menos rigor no controle e aprovação de projetos com o intuito de minimizar aspectos burocráticos no lançamento de novos produtos.

A tabela mostra que o Unibanco é uma empresa significativamente maior em termos de funcionários e unidades de negócio (UNs), fato que aumenta significativamente o desafio de estabelecer estruturas e processos dedicados à inovação no ambiente corporativo. No outro extremo, temos a Tecnisa que possui a mais alta razão investimento pelo faturamento bruto, da ordem de 58%, o que representa um alto risco financeiro para a empresa.

Um erro num projeto de um empreendimento imobiliário representa um problema financeiro que pode comprometer o resultado da empresa de forma muito mais intensa do que um erro num projeto de novo produto no Unibanco. O produto da Tecnisa é talvez um dos bens mais caros e importantes que uma pessoa pode adquirir durante toda sua vida, e frequentemente o cliente projeta sonhos e situações que deseja experimentar com aquele produto. Por ter uma margem de erro muito estreita e contar com um volume de funcionários muito menor que o Unibanco, a Tecnisa encontra mais facilidade para implementar ferramentas e processos para maior formalização e controle em transformar ideias em projetos de novos produtos.

O Fleury, embora tenha uma razão (investimento total / faturamento bruto) em nível intermediário, da ordem de 15%, seu modelo de gestão encontra mais similaridade com o modelo da Tecnisa do que com o Unibanco. O produto do Fleury, serviços de saúde, também tende a ser visto pelos clientes como algo muito valioso e sensível a aspectos intangíveis de confiança principalmente, seja o cliente médico ou o cliente paciente. Desenvolver um novo produto para o Fleury significa atender a necessidades de diversos públicos: pacientes, médicos, planos de saúde, e ainda as regulamentações da ANVISA.

Possivelmente devido a todos esses requerimentos é que o Fleury tornou-se a empresa com

um modelo de gestão mais formal e controlado das três estudadas. Em resumo, a apreciação de risco financeiro ou o risco de atender a necessidades muito específicas dos clientes (“acertar o alvo”) aparentemente é um dos principais fatores que influenciam o grau de formalização e controle que as empresas empregam no processo de desenvolvimento de novos produtos e processos.

Os modos de inovação STI (*Science, Technology and Innovation*) e DUI (*Doing, Using and Interacting*) propostos por Jensen *et al.* (2007) fornecem uma base teórica interessante para sintetizar o entendimento dos modelos de gestão da inovação das três empresas estudadas. Pelo conjunto de evidências empíricas analisadas, aparentemente o Unibanco emprega um modo de inovação do tipo DUI, em que se destaca a importância central do conhecimento tácito de seus principais executivos. Em outro extremo, o Fleury emprega um modo de inovação essencialmente do tipo STI fortemente apoiado no conhecimento médico altamente codificado (explícito). A Tecnisa, por sua vez, aparentemente emprega uma combinação dos modos DUI e STI, pois, nas etapas iniciais de um projeto (*front-end*), o conhecimento utilizado é essencialmente tácito e participativo (DUI) envolvendo grande número de pessoas internas e externas à empresa. Nas etapas de desenvolvimento e execução dos projetos, o conhecimento utilizado é codificado e explícito (STI), envolvendo planejamento formal. .

As diferenças existentes entre os modelos de gestão das três empresas pode ser em parte ser explicada pelos diferentes níveis de risco que cada empresa enfrenta em projetos de inovação conforme suas características econômicas, de porte, e de produto. Como se mostra na Tabela 7.2, o Unibanco é a empresa com menor risco em projetos de inovação e permite-lhe adotar um modo de inovação do tipo DUI. O Fleury e Tecnisa, por sua vez, enfrentam riscos econômicos e de mercado significativos em seus projetos o que estimula adotar um modo de inovação do tipo STI.

Segundo Jensen *et al.* (2007, p. 690), as empresas que empregam os dois modos STI e DUI de forma complementar e sinérgica, tendem a alcançar resultados significativamente melhores em termos de inovação em produtos, do que as empresas que empregam apenas um modo de inovação.

É importante destacar que, durante as entrevistas de campo, os executivos das três empresas mencionaram espontaneamente diversas ações já em andamento ou planejadas para curto

prazo, orientadas para a maior formalização e controle do processo de desenvolvimento de novos produtos. As ações vão desde a instalação de sistemas, novos processos de trabalho, gestão do conhecimento, criação de comitês e estruturas dedicadas, e diversas outras iniciativas. Com base nessas manifestações, é possível afirmar que o Unibanco, Fleury e Tecnisa estão todas investindo para aumentar a formalização e controle no processo de inovação.

7.2 Cultura e aprendizagem organizacional

Conforme descrito nas seções 4.1, 5.1 e 6.1, Unibanco, Fleury e Tecnisa ainda hoje são influenciadas pelos pensamentos de negócios de seus fundadores, manifestos formalmente em relatórios anuais e outros documentos, mas principalmente pelas atitudes e declarações capturadas nas entrevistas de coleta de dados. O legado dos fundadores expressa-se em termos de princípios, valores e comportamentos estimulados e divulgados ao longo de gerações de profissionais até hoje. A esse legado podemos chamar também de cultura organizacional.

No Capítulo 2, descreve-se como diversas pesquisas sobre inovação e organização consideram a cultura um elemento importante influenciando a estratégia e competências organizacionais (BARNEY, 1986; FIOLE 1991), o processo NPD/NSD (MOORMAN, 1995) e também o grau de eficiência e sucesso financeiro dos novos produtos e serviços (NARVER e SLATER, 1990; deBRENTANI e KLEINSCHMIDT, 2004), que também é chamado de eficiência organizacional (DESHPANDE *et al.*, 1993). Em outras palavras, há características culturais que favorecem em maior ou menor proporção as atividades de inovação no desenvolvimento de novos produtos e serviços.

O conjunto de entrevistas realizadas com o Unibanco, Fleury e Tecnisa leva a crer que a cultura é um dos fatores que influenciaram a construção das competências atuais das empresas e seu estoque de conhecimento acumulado ao longo de sua trajetória histórica. Mais especificamente, nesta pesquisa acredita-se que a cultura tenha influenciado também as práticas de coleta de informações de mercado para o desenvolvimento de novos serviços, em que a participação do cliente é uma das alternativas. Em outras palavras, em que grau cada empresa se preocupa em ouvir os clientes para desenvolver novos serviços e como processa essas informações.

Para isso, foi construída a Tabela 7.3 com base nas evidências empíricas descritas nos Capítulos 4, 5 e 6. Na Tabela 7.3 traça-se um perfil das empresas com base em características que refletem como ocorre o processamento de informações desde a coleta, construção de conhecimento e disseminação, para a finalidade específica de desenvolvimento de novos serviços. As características foram escolhidas com base nos conceitos e processos descritos por Day (1994), e que recebem os nomes de *Market Sensing* e *Customer Linking*.

Essas mesmas características, adicionadas à informação sobre quem participa em cada atividade, fornecem uma visão sintética de como a empresa gera novo conhecimento (NONAKA e TOYAMA, 2002) e como as pessoas valorizam o processo em si (VonKROUGH *et al.*, 2000).

Tabela 7.3 – Aspectos cognitivos relacionados com as competências *Market Sensing* e *Customer Linking*

Características	UNIBANCO	FLEURY	TECNISA
Observa quem?	Clientes e regulamentações do setor. Concorrência, economia, tendências de consumo e segmentos de clientes (por meio de congressos, eventos e rede pessoal dos executivos)	Pacientes, Médicos, Planos de Saúde, Empresas, ANS (todos os clientes). Segmentação de clientes para DNP (Ex: <i>check-up</i> Nippon)	Todos os clientes e não clientes. Caracterização de segmentos-nicho (Ex: GLBT, mulheres, idosos e outros)
Quem observa?	Executivos (Diretores, Superintendentes e Gerentes)	Dep. Atendimento a clientes, executivos e médicos do Fleury e empresas de pesquisa de mercado contratadas	Dep. Atendimento a clientes, executivos, engenheiros e arquitetos da Tecnisa e empresas de pesquisa de mercado contratadas
Quando observa? (Para o projeto? em que etapa do NSD? Para a empresa? como e quando?)	Para o projeto Na etapa de desenvolvimento de conceito	Para o projeto Nas etapas de desenvolvimento de conceito e teste de lançamento Para a empresa Mensalmente por meio de pesquisas de satisfação e tratamento de reclamações (clientes pacientes) e relacionamento pessoal dos médicos e executivos (clientes médicos)	Para o projeto Desenvolvimento de conceito e desenvolvimento do projeto (<i>Personal</i> Tecnisa) Para a empresa Clientes – diariamente por meio do histórico de manifestações nos 42 pontos de relacionamento existentes em cada projeto. Público em geral – diálogo por meio de redes sociais (internet) diariamente.
Quem interpreta?	Executivos	Todos os funcionários e executivos.	Todos os funcionários e executivos.
Como interpreta?	Reuniões dos Comitês Comerciais, reuniões de negócios com alta direção, debates espontâneos e pouco programados, entre funcionários com alta reputação informativa (rede pessoal de executivos – gerentes, supervisores e diretores)	Reuniões formalmente convocadas para entendimento de pesquisa. Processo operacional para tratamento de reclamações. Reuniões de times de plataformas de inovação.	Debates espontâneos e pouco programados, entre funcionários de distintas camadas hierárquicas. Planejamento anual de marketing. Processo operacional para tratamento de reclamações.
Como o conhecimento é disseminado?	Por meio do relacionamento pessoal dos envolvidos no projeto. Escassa documentação e registro.	Uso intensivo de relatórios e levantamentos estatísticos analisados em reuniões programadas para esse fim. Estrutura formal de Gestão do Conhecimento.	Reuniões mensais de Engenharia, Reuniões de “quadrilha” e relacionamento pessoal dos gestores no dia a dia. Estrutura formal de Gestão do Conhecimento.

Fonte: O Autor.

Analisando-se a Tabela 7.3, nota-se que o Fleury e Tecnisa possuem características que se

assemelham, enquanto o Unibanco mostra um perfil mais divergente em comparação com as duas primeiras. Com relação ao foco de atenção das empresas (“Observa quem?”) o Unibanco busca entender como o macroambiente (economia, concorrência, consumo etc.) influencia certos segmentos de clientes, para, a partir daí, explorar oportunidades. O Fleury, por sua vez, tem seu principal foco em entender seus diversos públicos de clientes, identificando segmentos de clientes (nichos) que podem ser explorados de forma pontual. A Tecnisa, assim como o Fleury, tem seu foco principal de atenção nos clientes e identificação de nichos e, adicionalmente, empenha-se em ouvir e se relacionar com o público em geral, interessado no mercado imobiliário e, na Tecnisa, por meio de redes sociais na internet.

A característica “Quem observa?” ilustra o tamanho do esforço organizacional na atividade de ouvir e entender os clientes, com base na quantidade de pessoas envolvidas e seu nível hierárquico. No Unibanco, os principais envolvidos na atividade de ouvir os clientes são os próprios executivos de produto, responsáveis pelas decisões que levarão a empresa a alcançar as metas de negócio. Embora o Unibanco possua diversos canais de comunicação com os clientes, as informações coletadas não são consideradas relevantes para o desenvolvimento de novos produtos (Tabela 7.3). No Fleury e na Tecnisa, o trabalho de ouvir os clientes é praticamente responsabilidade de todos os funcionários em todos os níveis hierárquicos. Os executivos coletam informações por meio de suas redes de relacionamento profissional, os funcionários de atendimento coletam enormes quantidades de informação, e adicionalmente são contratadas externamente pesquisas de satisfação de clientes e pesquisas de mercado.

A característica “Quando observa?” denota o grau de atenção que a empresa dedica a ouvir e entender os clientes, em função da frequência com que os clientes são ouvidos. Essa característica expressa também a motivação da empresa em escutar os clientes, ou seja, se a empresa está em busca de informações para um projeto específico ou em busca de informações para aprimoramento geral dela, em produtos e processos.

As fontes de informação de cada empresa, descritas nas Tabelas 4.1, 4.3 e 4.4, mostram que algumas informações são coletadas dos clientes com o intuito de alimentar projetos já definidos (para o projeto), e outras são coletadas para auxiliar a gestão da qualidade e aprimoramento de processos da empresa toda (para a empresa). Comparando-se as três empresas, nota-se que no Fleury e Tecnisa as informações coletadas para a empresa são consideradas relevantes para o processo de inovação, enquanto no Unibanco essas

informações não trazem contribuição relevante, segundo os entrevistados.

Quando a informação é coletada para o projeto, geralmente ocorre na etapa de desenvolvimento de conceito do novo produto (para as três empresas). O Fleury, em particular, coleta informações dos clientes na etapa de teste de lançamento, enquanto a Tecnisa tem uma intensa participação do cliente na etapa de execução do projeto, por meio do serviço *Personal* Tecnisa. Com relação à coleta de informações dos clientes para a empresa, a Tecnisa consegue obter uma amplitude de informações muito rica, pois, além de coletar informações de 100% de seus clientes, coleta adicionalmente informações do público em geral por meio do uso de mídias sociais na internet.

Essa amplitude de informações é facilitada pelo volume menor de clientes da Tecnisa se comparadas ao Fleury e Unibanco, que, por sua vez, devido ao seu alto volume de clientes, precisam interagir com amostras selecionadas.

A característica “Quem interpreta?” é importante, pois denota o perímetro organizacional em que o conhecimento é gerado. No Unibanco, a interpretação dos dados fica restrita aos executivos interessados no desenvolvimento de certa ideia ou projeto de novo produto. No Fleury, a interpretação envolve desde o funcionário de atendimento a clientes até executivos de alto escalão, frequentemente representando diversas áreas funcionais da empresa, comportamento similar foi observado na Tecnisa.

A característica de “Como interpreta?” ilustra o grau de organização e formalização dessa atividade, se as discussões de interpretação ocorrem de forma provocada ou espontânea. Essa característica, por sua vez, afetará como o conhecimento é disseminado na empresa. No Unibanco, as informações dos clientes são interpretadas de forma planejada nas reuniões dos Comitês Comerciais em que as áreas de vendas e de produto avaliam os resultados de negócio e os comportamentos dos clientes. Além disso, as informações são interpretadas de forma espontânea em reuniões com alta diretoria e entre a rede pessoal de relacionamentos de executivos construída com base em histórico de cada indivíduo. A interpretação de informações de clientes no Unibanco é uma atividade pouco documentada. O conhecimento acumula-se nos indivíduos de forma tácita.

O Fleury, porém, possui diversos encontros programados em que há uma dedicação de tempo

significativa para se interpretarem informações coletadas dos clientes. Os principais encontros são reuniões de avaliação de pesquisas, de tratamento de reclamações, e dos times de plataformas de inovação. Além disso, há também um intenso diálogo entre médicos e executivos em diversos níveis. O conhecimento gerado frequentemente é documentado e compartilhado por meio de ferramentas corporativas de gestão do conhecimento, e as redes sociais de conhecimento são mapeadas e geridas de maneira formal (PEDROSO *et al.*, 2008).

A Tecnisa possui um comportamento similar ao do Fleury, pela participação de diversas áreas funcionais e níveis hierárquicos na atividade de interpretação das informações do cliente. A Tecnisa mantém foco também nas reclamações de clientes e pesquisas de satisfação, porém as discussões ocorrem de maneira menos planejada que nas do Fleury. Embora a reunião mensal de engenharia e o planejamento anual de marketing sejam encontros mais formalizados e documentados, a maior parte do conhecimento é gerado por meio dos relacionamentos pessoais em encontros não planejados.

A análise da Tabela 7.3 permite algumas reflexões sobre a teoria de gestão do conhecimento, tendo como base os conceitos de “BA” (NONAKA e KONNO, 1998) e a empresa como um ente dialético (NONAKA e TOYAMA, 2002). Do ponto de vista dos tipos de conhecimento gerados e utilizados para o desenvolvimento de novos serviços, é nítido que, entre as três empresas, o Fleury é a empresa que mais dedica esforços em codificar o conhecimento tácito e aplicar ferramentas e estruturas dedicadas especificamente para a gestão do conhecimento.

Devido ao forte crescimento da Tecnisa após sua abertura de capital em 2007, desde 2009 a empresa tem-se dedicado a documentar mais o conhecimento e utilizar ferramentas de gestão do conhecimento. Segundo as entrevistas, há uma preocupação em transformar o conhecimento tácito em explícito para poder intensificar a disseminação e uso desse conhecimento. A Tecnisa possui um recurso adicional de disseminação de conhecimento, porém, que não foi observado no Unibanco e Fleury: o uso de metáforas, conforme descrito no Capítulo 6.

O uso de metáforas é um recurso cognitivo poderoso que favorece a criação de sentido e modelos mentais compartilhados que contribuem para o desenvolvimento e integração da organização, conforme proposto por Jacobs e Heracleous (2006). Os dados do Unibanco, por sua vez, mostraram que o conhecimento é essencialmente tácito e acumula-se em times de

produto ou negócio. Em síntese, o conhecimento para o desenvolvimento de novos serviços é mais universalizado entre os funcionários nas empresas Fleury e Tecnisa, enquanto no Unibanco é concentrado em times e indivíduos.

Aparentemente essas diferenças encontram explicação nos comportamentos organizacionais, processos cognitivos e no perfil dos fundadores, descritos nos Capítulos 4, 5 e 6. Segundo Fiol (1991), os processos cognitivos expressos nos comportamentos espelham os valores organizacionais que definem a cultura da empresa.

A análise da Tabela 7.3 possibilita o entendimento de como a cultura da empresa se manifesta na prática, influenciada pelos valores dos fundadores. O fundador do Fleury sempre valorizou e incentivou em seus médicos dois aspectos importantes, a dupla vinculação acadêmica e prática e a cordialidade e qualidade no atendimento aos clientes. O fundador da Tecnisa criou o negócio sustentado pelos valores de respeito, satisfação e relacionamento com os clientes, uma cultura que ao longo dos anos acabou diferenciando a empresa em sua indústria. O Unibanco possui uma cultura que valoriza o indivíduo e sua capacidade de empreender e criar oportunidades de negócio.

A cultura também explica as diferenças entre as empresas com relação ao tipo de atenção dada às informações de mercado, ou seja, à capacidade de ouvir o mercado/cliente “para a empresa” ou “para o projeto”, descritas na Tabela 7.3. Para o desenvolvimento de produto, o Unibanco busca informações essencialmente para o projeto, e a intensidade dessa busca está condicionada ao grau de confiança que o executivo de produto percebe como suficiente para aprovar e desenvolver sua ideia. O comportamento do Fleury e Tecnisa mais voltado para a relação com seus clientes faz com que as manifestações rotineiras dos clientes sejam incorporadas em projetos de melhoria de processos (qualidade), mas também nos projetos de novos serviços (DAVENPORT e KLAHR, 1998). Fleury e Tecnisa possuem rotinas e processos definidos que direcionados à criação de sentido de informações operacionais rotineiras gerando com isso aprendizagem (PATRIOTTA, 2003). Em outras palavras, o conjunto de valores, princípios e comportamentos mutuamente reforçados fez com que Fleury e Tecnisa desenvolvessem capacidades de “aprender para a empresa” e também “aprender para o projeto”, integrando coerentemente esses aprendizados.

A capacidade de criação do conhecimento, segundo VonKrough, Ichijo e Nonaka (2000), está

intimamente ligada a aspectos comportamentais do contexto interno da empresa, como confiança mútua, empatia ativa e ajuda acionável. Os dados empíricos mostram que essas características de contexto interno estão desenvolvidas de forma mais intensa e abrangente no Fleury e na Tecnisa, enquanto no Unibanco elas se verificam em grupos menores de profissionais após certa bagagem de reputação construída entre os membros desses times. O Unibanco, por ter sofrido uma grande reestruturação em 2004 nos níveis de diretoria e gerência, certamente teve seu contexto interno alterado, exigindo a construção de novos relacionamentos internos. A orientação cultural do Fleury e Tecnisa para construir relacionamentos internos fortes está intimamente ligada à construção de confiança entre os decisores e os funcionários que coletam e interpretam informações de mercado, e a confiança aumenta o uso dessas informações pelos decisores (MOORMAN, DESHPANDE e ZALTMAN, 1993).

Em resumo, o conjunto de evidências desta pesquisa mostra coerência com a proposição de que a valorização do relacionamento com os clientes como característica cultural da empresa potencializa também os relacionamentos internos e desenvolve as capacidades de construção de conhecimento e aprendizagem, conforme defendido por (SLATER e NARVER, 1995; DAY, 1994; MOORMAN, 1995; VonKROUGH *et al.* 2000).

As empresas cuja cultura fomenta um relacionamento intenso com os clientes apresentam uma intensificação na comunicação externa e interna, comportamento que por sua vez favorece a redução da incerteza do projeto (LIEVENS e MOENAERT, 2000a) e aumenta as chances de sucesso do novo serviço (LIEVENS, *et al.*, 1999; LIEVENS e MOENAERT, 2000b). Conceitualmente, essas empresas expandem a fronteira do conhecimento, incluindo os clientes em seu “BA” de conhecimento (NONAKA e KONNO, 1998).

Assim como apontado por VonKrough *et al.* (2000) e Leonard-Barton e Sensiper (1998), o conhecimento é gerado inicialmente com base na integração do conhecimento tácito proveniente de dentro (funcionários) e de fora da empresa (clientes e outros interessados). A codificação do conhecimento para explícito é realizada na medida em que a empresa percebe a necessidade de maior disseminação do conhecimento para um número maior de pessoas. Nas empresas Fleury e Tecnisa, há um movimento crescente de codificação do conhecimento e formalização da gestão do conhecimento na empresa, com o objetivo de superar as barreiras físicas de disseminação e acelerar o tempo necessário até o uso desse conhecimento.

7.3 A participação dos clientes nos modelos de gestão da inovação

Nesta seção, o modelo de gestão da inovação nas empresas é analisado sobre fontes de informação mais utilizadas para o desenvolvimento de novos serviços e em que medida o cliente é consultado e envolvido nessa atividade. Os dados evidenciam que Unibanco, Fleury e Tecnisa entendem ser necessário buscar informações diretamente dos clientes que possam ser valiosas para o desenvolvimento de novos produtos. Em outras palavras, *sticky information* (VON HIPPEL 1994 e 1988), porém dedicam esforços distintos nessa busca de informações conforme mostra a análise das Tabelas 4.1, 5.2 e 6.1.

O conhecimento clássico de desenvolvimento de novos produtos e serviços recomenda que cada ideia de novo serviço seja avaliada e aprimorada aos olhos dos clientes utilizando-se, para isso, pesquisas de mercado (COOPER e EDGETT, 1999; KOTLER, 2000; ZEITHAML e BITNER, 2003; LOVELOCK e WIRTZ, 2006). Por definição, pesquisas de mercado têm a função de verificar a adequação de uma ideia ou protótipo às expectativas do público consumidor, ou seja, os clientes necessariamente participam das pesquisas de mercado.

A revisão da literatura apresentada na seção 2.4 mostrou que, nas pesquisas relacionadas com a participação do cliente no processo NPD/NSD, frequentemente se analisa e se defende o uso de métodos e técnicas em que há a participação dos clientes em maior ou menor grau como: etnografia (ROSENTHAL e CAPPER, 2006; LETELIER *et al.*, 2003), netnografia (KOZINETS, 2001), videografia (BELK e KOZINETS, 2005), *Lead-User* (VON HIPPEL, 1986; FRANKE *et al.*, 2006; LUTHJE *et al.*, 2005, entre outros), testes de produto (THOMKE, 2003; THOMKE e VON HIPPEL, 2002), *quality function deployment* – QFD (GRIFFIN e HAUSER, 1993), e uso de ferramentas tecnológicas como hiper-realidade e simulação virtual (EDVARDSSON *et al.*, 2005, FULLER e MATZLER, 2007; NAMBISAN e BARON, 2007).

Há, porém, pesquisas que ressaltam a contribuição de pesquisas de mercado sustentadas essencialmente pelo diálogo e aproximação com os clientes sem o uso de um método estruturado e científico para promover a participação como: observação atenta dos clientes no seu ambiente de consumo *empathic design* (LEONARD-BARTON e RAYPORT, 1997), *anthropological expeditions* (LEONARD-BARTON, 1995) e *camping-out* (COOPER, 1999),

ou ainda métodos que pregam a criação de ideias aos clientes o que recebeu o nome de abordagem conversacional (LUNDKVIST e YAKHLEF, 2004, DAHLSTEN, 2004). Conhecer essa quantidade de métodos prescritos na literatura foi útil para poder entender e classificar as práticas que Unibanco, Fleury e Tecnisa utilizam em suas atividades de busca de informações dos clientes e mercado em geral.

As descrições dos modelos de gestão da inovação, presentes nos Capítulos 4 a 6, trazem dados importantes sobre como as empresas buscam informações dos clientes para seus projetos de novos serviços. Para construir uma visão mais aprofundada, cada empresa foi consultada em 2009 sobre a relevância e frequência de uso das principais fontes de informação dos clientes, entrevistas que geraram as Tabelas 4.1, 5.2 e 6.1.

Com base nessas tabelas, a apreciação de frequência de uso e relevância para o processo NSD permitiu atribuir um grau de intensidade do uso de cada fonte de informação em três níveis: baixo, médio e alto. Embora nesta tese não se tenha a intenção nem dados suficientes para encontrar precisão no nível de intensidade de uso de uma fonte de informação, a intenção é construir uma visão sintética que permita identificar diferenças entre as empresas em termos de ordem de grandeza.

A atribuição de um valor qualitativo de intensidade de uso para cada fonte de informação com base nas Tabelas 4.1, 5.2 e 6.1, permitiu construir-se a Figura 7.2 com gráficos de radar que ilustram o comportamento do Unibanco, Fleury e Tecnisa. O nível 1 representa baixa intensidade de uso da fonte de informação, o nível 2 representa média intensidade de uso e o nível 3, alta intensidade no processo NSD. Os nove eixos dos gráficos de radar foram escolhidos com base nas fontes de informação citadas nas entrevistas e descritas nas Tabelas 4.1, 5.2 e 6.1, e nas recomendações clássicas da literatura de desenvolvimento de novos produtos e serviços (COOPER e EDGETT, 1999; KOTLER, 2000; ZEITHAML e BITNER, 2003; LOVELOCK e WIRTZ, 2006).

As fontes de informações mais recomendadas pela literatura são as Pesquisas de Mercado Tradicional (que envolvem técnicas de *survey*, *focus group* e diversas outras técnicas), a Pesquisa Social Avançada (que envolve a etnografia, código cultural e outras técnicas com base antropológica e sociológica) e, por último, Testes de Lançamento (técnicas de aferição de atributos do produto antes do lançamento no mercado). Todos os demais eixos representam

fontes de informações particulares de cada empresa descritas nas entrevistas de coleta de dados.

É importante destacar que a Figura 7.2, assim como as Tabelas 4.1, 5.2 e 6.1, devem ser vistas como um resultado estático, ou seja, uma fotografia de como os executivos mais ligados à inovação pensam num contexto de negócio vivido. Provavelmente os resultados seriam diferentes em contextos de negócio distintos do que os vividos durante as entrevistas.

Figura 7.2 – Fontes de informação e intensidade de uso para o desenvolvimento de novos serviços

Fonte: O Autor, com base nas entrevistas.

A primeira mensagem que a Figura 7.2 transmite é a de que o Unibanco desenvolve seus projetos de novos serviços com base num volume de informações substancialmente menor, comparadas ao volume de informações que o Fleury e a Tecnisa utilizam. Essa diferença é visível pela área total compreendida em cada gráfico de radar. As três empresas mostram alta intensidade de uso de informações coletadas externamente à empresa em congressos, eventos, visitas e na rede pessoal dos executivos. Da mesma forma, as três empresas valorizam a “imersão de executivos” no contato direto e pessoal com os públicos clientes de suas empresas. Essa característica comum às três empresas mostra paralelo com a pesquisa de VanRiel *et al.* (2004) em que a qualidade das decisões de projeto de um novo serviço está intimamente ligada à atualização e conhecimento do executivo decisor. O gráfico do Unibanco mostra coerência com a cultura organizacional que privilegia a atuação do indivíduo como motor da inovação, daí a alta intensidade de uso de informações concentradas nos executivos.

O teste de lançamento é um recurso contextual apenas para novos serviços que exijam um grande contingente de pessoal na sua distribuição (agências). Os gráficos do Fleury e Tecnisa, por sua vez, mostram outros pontos em comum. Ambas as empresas usam intensivamente as informações provenientes de seus canais de atendimento rotineiro como o *Contact Center* (SAC), atendimento de reclamações, equipes de campo (balcão de atendimento, assistência técnica e outras equipes de contato direto com o cliente) e o uso de pesquisas de satisfação de clientes e funcionários. O Fleury utiliza mais intensamente que a Tecnisa as pesquisas tradicionais de mercado e imersão de executivos, a Tecnisa utiliza intensamente as Mídias Sociais de internet, enquanto o Fleury ainda não usa esse canal como fonte de informação para seus projetos de novos serviços.

O principal aspecto a se observar nos gráficos do Fleury e Tecnisa é a alta intensidade de uso de fontes de informação de caráter rotineiro, ou seja, a informação tem valor para a empresa toda e não apenas para um projeto específico. Assim como se analisou na Tabela 7.3, os gráficos da Figura 7.2 denotam que Fleury e Tecnisa mostram comportamentos não só de “aprender para a empresa”, mas também de “aprender para o projeto”. Para que isso ocorra é necessária uma comunicação interna eficiente ao compartilhar e interpretar informações muitas vezes abstratas e difusas.

Essa habilidade de comunicação foi chamada por Zeithaml e Bitner (2003) de “comunicação ascendente” e é mais facilmente encontrada em pequenas e médias empresas com um número menor de funcionários. A capacidade que Fleury e Tecnisa mostram de incorporar as informações dos canais rotineiros de relacionamento com os clientes nas atividades de desenvolvimento de novos serviços garante-lhes um “BA” (NONAKA e KONNO, 1998) expandido, que, por sua vez, enriquece o processo de geração de conhecimento.

A área dos gráficos da Figura 7.2 pode ser entendida como uma mensuração aproximada da *originating ba* e *interacting ba*, dois dos quatro componentes do “BA” da empresa (CHOU e WANG, 2003). Ter o cliente inserido no “BA” da empresa demonstra maior competência nos processos de *Market Sensing* e *Customer Linking* propostos por Day (1994) que, por sua vez, estão ligados à possibilidade de executar estratégias de cocriação com os clientes (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004a e 2004b).

A constatação de que é possível promover a participação do cliente no desenvolvimento de novos serviços por meio de métodos não estruturados é algo pouco explorado na literatura. Com exceção do estudo de caso de Dahlsten (2004), com o Volvo XC90, não se encontrou nenhuma outra pesquisa que dê evidências empíricas de que é possível obter a participação do cliente sem uso de métodos estruturados. As pesquisas de Kaulio (1998) e Lagrosen (2005), que criaram classificações para os métodos de participação do cliente, são ambos focados em métodos estruturados, ou seja, a aplicação de uma metodologia previamente planejada e definida. É necessário construir um modelo conceitual mais abrangente, capaz de dar uma visão mais completa dos caminhos que uma empresa pode escolher para fomentar a participação dos clientes em suas atividades de inovação.

Síntese e conclusões do capítulo

Neste capítulo compararam-se as três empresas com relação ao seu modelo de gestão da inovação, analisaram-se aspectos particulares de controle no processo NSD, gestão do conhecimento e aprendizagem, e participação do cliente no processo NSD. Na Figura 7.3, comparam-se os modelos de gestão da inovação em termos qualitativos.

Figura 7.3 – Comparação qualitativa dos modelos de gestão da inovação

Fonte: O autor, inspirado nos modelos de funis de desenvolvimento de Clark e Wheelright (1993, p. 294).

Conforme descrito nas seções 4.6, 5.6 e 6.6, os modelos qualitativos encontram explicação na cultura da empresa e nas características de risco financeiro e de mercado inerentes ao tipo de indústria de cada empresa. No Unibanco, o baixo custo de falhas de projetos e as características de se concentrarem no indivíduo as iniciativas de inovação contribuem para uma participação eventual do cliente nos projetos. No Fleury, o alto risco de mercado (muitos públicos clientes), a cultura de atendimento a clientes e o desafio de integrar grandes quantidades de conhecimento técnico e de mercado contribuem para que a empresa se preocupe em ouvir muito seus clientes, funcionários e especialistas externos. A Tecnisa, por fim, é a empresa com o maior risco de projeto, devido ao custo individual e duração de cada empreendimento, que, alinhada à cultura de relacionamento, faz com que os clientes sejam muito ouvidos: não para o projeto específico, mas para projetos futuros.

O conjunto de análises deste Capítulo 7 gera importantes conclusões e observações que serão úteis para a análise dos pares de projetos (Capítulo 8) e também fomentar reflexões teóricas (Capítulo 9):

- a cultura organizacional aparentemente influencia todo o modelo de gestão da inovação na empresa, influenciando o nível de formalização e controle, o “BA” da empresa e sua inclinação a construir relacionamentos com os clientes, conclusão que confirma pesquisas anteriores (DESHPANDE, FARLEY e WEBSTER, 1993; FIOL, 1991; SINKULA, 1994; MOORMAN, 1995; NARVER e SLATER, 1995; WOODRUFF, 1997);
- a percepção de risco nos projetos de desenvolvimento de novos serviços, seja o risco financeiro, seja o de mercado, aparentemente influencia o grau de formalização do processo NSD e também a busca mais intensa de informações com o mercado e com os clientes, conclusão que confirma pesquisas anteriores (EDVARDSSON, HAGLUND e

MATTSON, 1995; EDVARDSSON e OLSSON, 1996; FITZSIMOMNS e FITZSIMOMNS, 2000; FROEHLE *et al.*, 2000; JENSEN *et al.*, 2007; SCHEUING E JOHNSON, 1989; SUNDBO, 1997);

- analisando-se o conjunto de elementos que compõem o modelo de gestão da inovação das empresas, aparentemente a Tecnisa emprega uma combinação dos dois modos de inovação: DUI (*Doing, Using and Interacting*) e STI (*Science, Technology and Innovation*). Por sua vez, o Unibanco emprega preferencialmente o modo DUI e o Fleury, o STI (JENSEN *et al.*, 2007);
- o Fleury e a Tecnisa possuem a capacidade de integrar informações de atividades voltadas a “aprender para a empresa” e “aprender para o projeto”, expandindo o seu BA e a sua capacidade de gerar conhecimento (ADAMS, DAY e DOUGHERTY, 1998; DOUGHERTY *et al.*, 2000; MOORMAN, DESHPANDE e ZALTMAN, 1992; MOORMAN, ZALTAM e DESHPANDE, 1993; MORGAN, 1995; NONAKA e KONNO, 1998);
- a capacidade de gerar conhecimento, por sua vez, está associada às competências de *Market Sensing* e *Customer Linking* (DAY, 1994), potencializando a capacidade de empregar estratégias de cocriação com os clientes (DOUGHERTY, 1992b; DOUGHERTHY, 2008; PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004a e 2004b; WEICK, SUTCLIFFE e OBSFELD, 2005; WRIGHT *et al.*, 2000);
- as três empresas mostram uma preferência em coletar informações do mercado e dos clientes por meio de métodos não estruturados, ou seja, sem seguir uma metodologia previamente planejada e definida. As três empresas, aparentemente, preferem interagir com os clientes por meio de uma abordagem menos científica e estruturada e mais apoiada no diálogo e relacionamento (COOPER, 1999; DAHLSTEN, 2004; LEONARD-BARTON, 1995; LUNDKVIST e YAKHLEF, 2004);
- assim como proposto por VanRiel *et al.* (2004), o executivo decisor busca concentrar em si todo o conhecimento possível sobre o projeto e muitas vezes desempenha o papel de gerente de projeto em paralelo com sua função de gestão de produto ou gestão da unidade de negócio (ASHMOS, DUCHON e MCDANIELS, 2008; OKE, MUNSHI e WALUMBWA, 2009);
- os modelos de classificação de métodos de participação do cliente na inovação (KAULIO, 1998; LAGROSEN, 2005) mostraram-se incompletos, pois não consideram a possibilidade de participação do cliente no processo NSD por meio de métodos não estruturados como se identificou no Unibanco, Fleury e Tecnisa.

8 RESULTADOS EMPÍRICOS SOBRE OS PROJETOS COM MAIOR E MENOR PARTICIPAÇÃO DOS CLIENTES

No Capítulo 7, apresentou-se o entendimento geral e estrutura dos modelos de gestão de inovação do Unibanco, Fleury e Tecnisa. O modelo de gestão da inovação é útil para entender as características e ferramentas que cada empresa utiliza na condução de projetos de inovação, seja em produtos, seja em processos, e principalmente entender as fontes de informação utilizadas com mais intensidade e frequência.

Enriquecendo a análise das empresas, este Capítulo 8 faz uma imersão na análise dos projetos, comparando situações opostas com relação ao foco desta pesquisa, a participação do cliente no projeto. São analisados dois projetos para cada empresa: um, representativo de alta participação do cliente e outro, com baixa participação.

As evidências empíricas foram coletadas do bloco 2 do protocolo de coleta de dados descrito no Capítulo 3, permitindo analisar de maneira ampla os efeitos da participação do cliente na efetividade de conceito do projeto e, posteriormente, seu desempenho no mercado. Adicionalmente foram coletados dados de participação de funcionários de atendimento a clientes no processo NSD enriquecendo-se a análise. Alguns pesquisadores sugerem que o funcionário de atendimento a clientes é uma espécie de “porta-voz” do cliente e fonte de informações valiosas para o desenvolvimento de novos serviços (deBRENTANI 1989, MARTIN e HORNE, 1995; deBRENTANI, 2001; COOPER *et al.*, 1994; MATTHING *et al.*, 2005).

A coleta e análise dos dados foram sustentadas por meio de duas estruturas teóricas: o modelo de processo NSD de Alam e Perry (2002), que destaca o papel dos clientes, e o modelo de classificação da intensidade da participação do cliente no processo NSD, proposto por Kaulio (1998). Para avaliar a efetividade de conceito de cada projeto, foram respondidas questões específicas sobre o nível de adequação do conceito às competências da empresa, e de adequação ao mercado. Complementando os dados de participação do cliente, foram coletados dados sobre os contextos interno e externo da empresa, para se verificar como a liderança, fluxo financeiro, tipo de inovação e outros aspectos podem influenciar o projeto (deBRENTANI, 1989; deBRENTANI, 1995; deBRENTANI e KLEINSCHMIDT, 2004).

Ao final de cada seção deste capítulo, apresenta-se uma análise dos pares de projetos tendo como guia o modelo de fatores de sucesso de projetos de desenvolvimento de novos produtos proposto por Brown e Eisenhardt (1995, p. 346), ilustrado na Figura 1.1. A análise tem como objetivo identificar as evidências empíricas coletadas nos seis casos e confrontar com as relações previstas no modelo. A seguir são descritos e analisados os projetos de cada empresa.

8.1 Projetos do Unibanco – “Despachante Aduaneiro” e “Consulta de Cheques”

O projeto escolhido pelo Unibanco como representativo de alta participação do cliente tem o nome de “Despachante Aduaneiro”. Seu lançamento deu-se em 2006 e sua duração aproximada foi de um ano e meio. O projeto surgiu em função do bom relacionamento histórico entre Unibanco e Volkswagen.

A Volkswagen Brasil, por possuir um grande fluxo de importação e exportação, tinha necessidades específicas de controle e planejamento de pagamentos de tributos envolvendo os prestadores de serviço de despachante aduaneiro e o governo. A empresa apresentou suas necessidades ao Unibanco propondo a construção de uma solução bancária especializada. O Unibanco aceitou o desafio e montou um time de projeto composto por aproximadamente 50% de integrantes de cada empresa. Todo o desenvolvimento do projeto foi realizado com a ampla participação dos membros da Volkswagen, em conjunto com o Unibanco, definindo requerimentos, funcionalidades e aspectos técnicos dos sistemas.

Do ponto de vista do Unibanco, o novo serviço não exigia o desenvolvimento de competências essencialmente novas, mas um esforço importante de entendimento de cada necessidade específica da Volkswagen para atendê-las a contento. Desse ponto de vista, o novo serviço poderia ser classificado como *Ad hoc* ou Recombinante (GALLOUJ e WEINSTEIN, 1997). Como resultado, atendeu plenamente a necessidade da Volkswagen, fato comprovado pela falta de necessidade de promover qualquer tipo de ajuste ou modificação pós-lançamento.

Dado esse sucesso inicial com a Volkswagen, o Unibanco pôde, com pequenos ajustes nos aspectos de conectividade de sistemas, comercializar o “Despachante Aduaneiro” para outras empresas intensivas em comércio exterior, potencializando a comercialização de outros produtos do banco. O produto “Despachante Aduaneiro” foi selecionado entre os três

finalistas no prêmio “Walter Moreira Salles” na categoria de produtos mais inovadores.

Para o projeto representativo de baixa participação do cliente, o Unibanco escolheu o projeto chamado “Consulta de Cheques”, lançado no final de 2006. O produto tinha como objetivo atender às necessidades das pequenas empresas do comércio (lojistas) de proteção de crédito ao consumidor, por meio de consultas *on-line* sobre cheques recebidos pelos lojistas. Os lojistas acessariam o “Consulta de Cheques” por meio da internet e também o terminal de captura de cartão de crédito, também chamado POS. O produto foi estruturado em parceria, pois o Unibanco funcionaria como um canal de distribuição do produto de mesmo nome (Consulta de Cheques) oferecido pela SERASA, empresa que possui o banco de dados de crédito de pessoas físicas e jurídicas.

A ideia nasceu internamente no banco com ampla aceitação entre executivos do Unibanco, que formaram grandes expectativas de negócio, pois a adoção do “Consulta de Cheques” abriria portas para oferta de outros produtos do banco às pequenas empresas do comércio. No lançamento houve um esforço importante de divulgação e foram concedidos incentivos à adoção, com campanhas telefônicas e descontos atrativos nos primeiros meses de uso. Dezenas de milhares de pequenas empresas foram cadastradas, porém o uso foi muito baixo.

Chegou-se à conclusão de que o “Consulta de Cheques” do Unibanco não oferecia diferenciais atrativos para os lojistas, que já usavam produtos similares da concorrência (empresas não bancárias). Em outras palavras, não houve agregação de valor na perspectiva dos clientes.

A ideia e o conceito de produto do “Consulta de Cheques” foram desenvolvidos sem qualquer participação nem consulta aos usuários clientes. Algumas frases selecionadas nas entrevistas com o Diretor de Produtos dão evidências de como a falta de informações dos clientes contribuiu para a falta de alinhamento do conceito de produto com as necessidades e expectativas dos clientes:

“Conversamos muito entre nós, gastamos muito tempo discutindo, porém tudo olhando para dentro de casa, não tivemos o cuidado de consultar dois ou três clientes sequer”.

“O cliente achou ... não achou nada, não usou, não adotou o produto, não viu agregação de valor”.

(entrevista com Superintendente de Produtos Varejo - Unibanco)

Na visão do Unibanco, o produto “Consulta de Cheques” oferecia dois diferenciais: acessar o serviço de consulta de cheques por meio do terminal de captura de pagamentos em cartão (POS), oferecer o serviço de consulta de cheques por um banco e dar a possibilidade ao cliente-lojista de concentrar a compra de diversos produtos financeiros num fornecedor só, o Unibanco. Os clientes-lojistas não valorizaram esses diferenciais, e a continuidade do produto ficou ameaçada, pelo baixo uso do serviço.

Do ponto de vista das competências do Unibanco, o “Consulta de Cheques” não exigiu o desenvolvimento de novas competências, ao mesmo tempo houve uso eficiente das competências do Unibanco. Dadas essas características, o produto “Consulta de Cheques” poderia ser classificado como uma inovação incremental (GALLOUJ e WEINSTEIN, 1997).

Nas Tabelas 8.1 e 8.2 descrevem-se as etapas do processo NSD executadas em cada projeto e se houve a participação do cliente ou de funcionários de atendimento a clientes.

Tabela 8.1 – Participação do cliente no processo NSD – projeto “Despachante Aduaneiro”

UNIBANCO – “Despachante Aduaneiro” (ALTA Participação do cliente) Etapa do Processo NSD	A etapa foi executada?	O cliente participou?	O funcionário de atendimento participou?
1. Planejamento estratégico do projeto	Sim	-	-
2. Geração de ideias	Sim	Sim	-
3. Seleção de ideias	Sim	Sim	-
4. Análise do Negócio	Sim	-	-
5. Formação de um time multifuncional	Sim	Sim	-
6. Desenho do serviço e Desenho do processo/sistemas	Sim	Sim	-
7. Treinamento de pessoas	Sim	Sim	-
8. Teste do serviço e execução de piloto	Sim	Sim	-
9. Teste de marketing	-	-	-
10. Comercialização	Sim	-	-

Tabela 8.2 – Participação do cliente no processo NSD – projeto “Consulta de Cheques”

UNIBANCO – “Consulta de Cheques” (BAIXA Participação do cliente) Etapa do Processo NSD	A etapa foi executada?	O cliente participou?	O funcionário de atendimento participou?
1. Planejamento estratégico do projeto	Sim	-	-
2. Geração de ideias	Sim	-	-
3. Seleção de ideias	Sim	-	-
4. Análise do Negócio	Sim	-	-
5. Formação de um time multifuncional	Sim	-	-
6. Desenho do serviço e Desenho do processo/sistemas	Sim	-	-
7. Treinamento de pessoas	Sim	-	-
8. Teste do serviço e execução de piloto	Sim	-	-
9. Teste de marketing	Sim	-	-
10. Comercialização	Sim	-	-

Nas Tabelas 8.1 e 8.2 acima, as células em branco significam que a etapa não foi realizada ou não houve participação do cliente.

Nota-se que os projetos “Despachante Aduaneiro” e “Consulta de Cheques” cumpriram todas as etapas do processo NSD (ALAM e PERRY, 2002), o que demonstra uma dedicação em dar todas as condições para um bom desenvolvimento do projeto, na tentativa de favorecer o sucesso comercial no lançamento. Porém isso não denota que o Unibanco aplique um processo normativo e formal de desenvolvimento-padrão para todo o banco. A decisão de executar ou não certas etapas do processo NSD é de responsabilidade dos executivos de produtos e faz parte de sua autonomia. Vemos, porém, que o produto “Despachante Aduaneiro” recebeu participação do cliente em mais da metade das 10 etapas do processo NSD, enquanto o produto “Consulta de Cheques” não teve contribuição dos clientes em nenhuma das etapas.

Nas Figuras 8.1 e 8.2 ilustra-se como foi a intensidade de participação do cliente nas diferentes etapas e os resultados dessa participação em termos de Efetividade de Conceito.

Figura 8.1 – Intensidade da participação do cliente no projeto “Despachante Aduaneiro” (ALTA Participação do Cliente) - Unibanco

Figura 8.2 – Intensidade da participação do cliente no projeto “Consulta de Cheques” (BAIXA Participação do Cliente) - Unibanco

Com relação à participação do cliente, há uma diferença significativa entre os projetos. As áreas marcadas com cor cinza representam as etapas do projeto em que houve participação direta do cliente. O produto “Despachante Aduaneiro” teve uma participação importante do cliente em grande parte das etapas do processo NSD, e com um grau de participação mediano “Projetado com”.

Já o projeto “Consulta de Cheques” não teve nenhuma participação do cliente. Ambos os projetos apresentaram boa sinergia e uso de competências e não necessitaram de modificações após seu lançamento. O produto “Despachante Aduaneiro” encontrou plena sintonia com as necessidades do cliente, enquanto o produto “Consulta de Cheques” não teve reconhecimento de valor por parte dos clientes.

Com relação ao contexto interno e externo do Unibanco por ocasião do desenvolvimento desses produtos, ambos os projetos tiveram o mesmo nível de suporte em termos de alocação de recursos financeiros e humanos, e atenção da alta direção. Ambos os projetos não sofreram interrupções no seu andamento e não houve nenhum fato relevante no ambiente interno do Unibanco nem no ambiente competitivo externo que tenha exercido alguma influência particular em qualquer um dos projetos.

Ao analisar-se o conjunto de evidências coletadas, aparentemente a participação do cliente contribuiu significativamente na construção de maior Efetividade de Conceito de cada produto, confirmando a relação ilustrada pela seta 9 da Figura 1.1 (BROWN e EISENHARDT, 1995). Os dados coletados mostram também uma grande diferença entre os produtos com relação aos resultados comerciais alcançados. As opiniões dos entrevistados sobre os motivos do sucesso e fracasso de cada produto confirmam que a Efetividade de Conceito foi o principal fator que explica o desempenho financeiro. Essa evidência empírica dá suporte à relação ilustrada pela seta 11 da Figura 1.1 (BROWN e EISENHARDT, 1995), ou seja, a Efetividade de Conceito é um dos principais fatores que contribui para o sucesso financeiro de um novo produto/serviço.

8.2 Projetos do Fleury – “Promoção de Saúde” e “Hospital-Dia”

O projeto escolhido pelo Fleury como representativo de alta participação do cliente recebe o nome de “Promoção de Saúde”. Esse produto é um dos resultados da estratégia corporativa de

diversificação de produtos adotada desde 2005 e encaixa-se numa linha de produtos voltados à prevenção de doenças, seus clientes são empresas preocupadas com a saúde do seu quadro de funcionários. O produto “Promoção de Saúde” lançado em 2006 é relativamente complexo conforme descrição extraída do *website* do Fleury:

“Oferecer soluções para empresas cada vez mais completas para a gestão da saúde das pessoas, com ações integradas, contínuas e mensuráveis. É uma solução integrada que visa à obtenção de resultados efetivos em promoção de saúde e qualidade de vida, além, é claro, da redução da sinistralidade. Todo o programa é customizado e modulado de acordo com a necessidade e realidade de cada empresa”.

O produto por si só tem uma natureza consultiva, ou seja, analisar a situação de saúde do corpo de funcionários de uma empresa e fazer uma composição de esforços de orientação médica e de saúde, e serviços de diagnóstico, que gerem uma mudança de comportamento nas pessoas, reduzindo os custos. A solução pode ser composta por serviços de orientação nutricional, atividade física, gerenciamento do estresse, controle de doenças crônicas, e outros serviços que se complementam com os serviços de medicina diagnóstica tradicionais do Fleury.

Cada cliente tem uma composição personalizada desses serviços, e o programa é avaliado continuamente por métricas financeiras e de saúde acordadas com cada empresa-cliente. Apesar de ideias similares terem sido implementadas em outros países do mundo, o produto “Promoção de Saúde” assim definido pode ser considerado uma inovação radical na classificação de Gallouj e Weinstein (1997), pois é uma novidade para o mercado brasileiro e também para o próprio Fleury que teve de desenvolver novos conhecimentos e novas competências.

De particular interesse é a análise do conceito ampliado de quem é o cliente desse produto. Quem de fato compra o produto são as empresas, mas quem recebe o serviço é o funcionário, ou seja, para que o produto seja bem aceito há de se considerarem os interesses distintos desses dois atores. A empresa quer reduzir custos de saúde de seus funcionários, e os funcionários por si só querem receber serviços de saúde de alta qualidade.

Adicionalmente, há outros três atores importantes que devem ser considerados no conceito do

produto: os médicos e profissionais de saúde que prestam o serviço, as empresas operadoras de planos de saúde, e a Agência Nacional de Saúde – ANS - que regulamenta o setor de saúde no Brasil. Esses dois atores não podem ser considerados clientes diretos do produto, porém exercem influência importante no conceito dele.

Devido a esse cenário complexo, o desenvolvimento desse projeto exigiu um contato próximo com todos esses atores em distintas etapas do processo NSD, houve uso de métodos estruturados (*focus group*) com todos os públicos envolvidos, médicos, pacientes, empresas, e operadoras de planos de saúde. A frase selecionada na entrevista com o Diretor de Unidade de Negócio Gestão de Saúde enfatiza a importância de se receberem informações precisas dos clientes para que o produto possa gerar valor:

“Se eu não ouvir o cliente, vou oferecer a solução que tecnicamente é perfeita: você precisa emagrecer, precisa parar de fumar, mas a forma como estou apresentando isso a ele não gera nenhum efeito.”

(Entrevista com Diretor Executivo de Promoção de Saúde)

De fato, nas primeiras apresentações do produto às empresas, a abordagem foi demasiadamente técnica e não despertou interesse, após um aprofundamento na visão do cliente, o discurso mudou e o valor passou a ser percebido.

Lançado em 2006, o produto alcançou bons resultados comerciais, porém um pouco abaixo do previsto no primeiro ano comparado com o plano de negócios que deu origem ao projeto. Isso ocorreu não por uma inadequação do conceito de produto, mas pela curva de adoção mais lenta para um produto altamente inovador, que exige uma mudança de cultura por parte da empresa contratante, um novo enfoque da saúde.

O produto “Promoção de Saúde” também exigiu do Fleury o desenvolvimento de novas competências. Foi formado um time comercial específico, com profissionais capacitados para realizar vendas de caráter consultivo. Além disso, foi montada uma nova equipe técnica multidisciplinar com um perfil pessoal diferenciado, ou seja, profissionais mais focados em práticas de prevenção.

O projeto que o Fleury escolheu como representativo de baixa participação do cliente recebeu

o nome de “Hospital-Dia”. Lançado em 2005, também foi motivado pela estratégia corporativa de diversificação. O Hospital-Dia é uma modalidade de instalação hospitalar dedicada a procedimentos cirúrgicos de baixa complexidade em que o paciente, de modo geral, deixa o hospital no mesmo dia da cirurgia sem necessidade de internação com pernoite.

No Brasil, o modelo de gestão do corpo médico é aberto, ao contrário do que ocorre nos EUA, por exemplo, em que o corpo clínico é “fechado”, médicos e demais profissionais são funcionários do hospital. No Brasil, o corpo clínico é “aberto”. Em outras palavras, é o profissional médico que decide o hospital no qual executará o tratamento cirúrgico, o hospital, por sua vez, faz um controle cadastral e seletivo dos profissionais habilitados para atuar em suas instalações, e mantém a equipe de enfermagem como própria.

Um produto como o Hospital-Dia tem múltiplos públicos clientes: os pacientes, os médicos e as operadoras de planos de saúde. Assim como o produto “Promoção de Saúde”, o “Hospital-Dia” também é regulamentado pela ANVISA (norma RDC 50). Essa modalidade de hospitalização surgiu por volta da década de 1950, quando cresceu a preocupação da medicina em adotar procedimentos minimamente invasivos, reduzindo o risco das intervenções e também os custos.

O conceito genérico de um Hospital-Dia apresenta os seguintes atributos distintivos importantes:

- separação física de pacientes com doenças graves e ou infecciosas, daqueles hígidos que passam por tratamento cirúrgico essencialmente eletivo;
- melhor controle e menor risco de infecção hospitalar;
- modernização de instrumentos visando a procedimentos minimamente intrusivos;
- possibilidade de especialização dos Hospitais-Dia num número limitado de procedimentos cirúrgicos;
- menor custo total de intervenção.

O projeto do Fleury buscou adicionar outras características distintivas que complementam as vantagens mencionadas do conceito original de Hospital-Dia:

- instalações e operação 100% desvinculadas de hospital geral (muitos hospitais-dia estão fisicamente anexos ao prédio principal de um hospital geral, com fluxo de pessoas e materiais entre ambos, limitando o controle de infecções hospitalares);

- localização estratégica em condomínio de 19 andares de consultórios médicos que abriga muitos cirurgiões, potenciais clientes do Hospital-Dia, e próximo a outros polos de consultórios médicos da cidade de São Paulo, facilitando o deslocamento e otimizando a produtividade de médicos cirurgiões;
- instalações físicas e equipamentos médicos de última geração, com atualização tecnológica mais rápida que a de um hospital tradicional;
- personalização de sala de cirurgia e instrumentação, conforme as preferências dos médicos, também chamado Procedimento Cirúrgico Padronizado Personalizado (instrumentos, medicamentos, luvas, disposição de equipamentos na sala etc.).

O projeto pode ser considerado uma inovação radical na classificação de Gallouj e Weinstein (1997), pois o produto Hospital-Dia era composto por um arranjo completamente novo dos vetores competências (C), tecnologia (T) e demandas (D).

O Fleury buscou desde o princípio reunir um grande volume de informações para sustentar o projeto, que vieram de atividades de *benchmarking* nacional e internacional (análise de produtos ou modelos concorrentes), e também vieram do intenso diálogo com os diversos públicos-clientes. Foi mantido um diálogo intenso e direto com as operadoras de planos de saúde para entender quais procedimentos cirúrgicos estariam dispostas a cobrir, e a que custo-alvo.

Os médicos também foram consultados diretamente com relação aos procedimentos cirúrgicos que gostariam de praticar, e que equipamentos seriam necessários. Num primeiro momento, não demonstraram tanta disposição em fornecer informações, mas o compromisso do Fleury em tentar adotar fielmente as especificações desejadas pelos médicos mudou esse comportamento e os médicos passaram a ser mais acessíveis e interessados. Essa aproximação com os clientes médicos foi crucial devido à própria natureza do produto “Hospital-Dia”, conforme ilustram algumas frases coletadas na entrevista com o Diretor da Unidade de Negócio Hospital-Dia:

“O produto ao cliente final é entregue a quatro mãos, as mãos do médico e as mãos do hospital, ele participa do processo. Ou você trabalha sinergicamente com o médico ou você o perde.

Esse é um serviço em que o cliente não fica passivo, o cliente faz parte do serviço, ele

monta o serviço com você”.

(entrevista com Diretor Executivo do Hospital-Dia Fleury)

As frases mostram uma relação simbiótica entre os médicos e o hospital, pois afinal é o médico quem decide onde a cirurgia será realizada e os pacientes têm pouca influência nessa escolha. Os pacientes não foram consultados diretamente, porém a experiência de atendimento a clientes, uma forte competência do Fleury, foi incorporada plenamente ao conceito do produto “Hospital-Dia”, nos mesmos padrões de qualidade das unidades de medicina diagnóstica.

Além dos diálogos com os públicos-clientes, foram encomendadas pesquisas quantitativas para poder mensurar a demanda de procedimentos cirúrgicos e construir o plano de negócios. O projeto foi executado passando por todas as etapas formais esperadas e planejadas, e com um acompanhamento muito próximo da alta direção sustentando o seu desenvolvimento.

Durante os primeiros 10 meses de operação pós-lançamento, a demanda mostrou-se abaixo do esperado no plano de negócios, cujos principais fatores foram:

- equipe de anestesistas – o “Hospital-Dia” tinha uma equipe própria (funcionários) de anestesistas não permitindo que cirurgiões empregassem sua própria equipe completa de profissionais;
- pernoite – se um paciente sofresse alguma intercorrência e precisasse de pernoite, teria de ser transferido para outro hospital.

O conceito de produto teve de ser modificado nesses dois problemas. Embora a experiência de outros Hospitais-Dia ter alcançado bons resultados com equipe própria de anestesistas, isso não se mostrou verdade para o mercado da cidade de São Paulo, em que os profissionais cirurgião e anestesistas trabalham em equipe, unidos por relações pessoais de confiança mútua.

Por isso o Fleury modificou o conceito e flexibilizou as regras permitindo ao cirurgião escolher entre a equipe de anestesistas do Fleury, e o anestesista de seu relacionamento pessoal. Essa mudança não foi uma decisão fácil para o Fleury. Houve resistências em mudar, pois a flexibilização na escolha do anestesista reduz o nível de controle técnico já que, antes,

eram todos funcionários do “Hospital-Dia”.

Com o propósito de manter sempre o mais alto nível de qualidade, em contrapartida, o novo modelo aberto aplicou um procedimento mais rígido na aprovação de médicos habilitados para operar no “Hospital-Dia”. A transferência em caso de necessidade de pernoite, segundo o conceito original do produto, se por um lado permitia uma redução de custos o que atendia o cliente Plano de Saúde, por outro era visto com insegurança pelos demais clientes: paciente e médico. Dessa forma o Fleury modificou o conceito original e elaborou escalas de turno inteligentes ofertando a possibilidade de pernoite aos pacientes, sem onerar significativamente os custos totais.

Após essas mudanças, a demanda ganhou ritmo e aproximou-se das metas do plano de negócios, motivando planos de construção de uma segunda unidade do “Hospital-Dia”. Em resumo, as mudanças auxiliaram o longo processo de relacionamento que define a adoção dos médicos ao “Hospital-Dia” que, por sua vez, define a demanda e os resultados financeiros.

A frase, em entrevista com o Diretor da Unidade de Negócio Hospital-Dia, destaca essa realidade:

“Para que um grupo médico decida trocar de hospital, são necessárias por volta de oito mesas de conversa. É basicamente relacionamento. Há uma preocupação com o conforto dos médicos. Aqui (no Hospital-Dia) temos uma cadeira de massagem para redução do estressados médicos entre cirurgias, essa atenção também traz benefícios para o paciente”.

(entrevista com Diretor Executivo do Hospital-Dia Fleury)

Essa e outras características fazem do “Hospital-Dia” uma inovação radical aos olhos do Fleury, o que exigiu construir novas competências e uso intensivo de competências atuais. Os principais desafios que exigiram construir novas competências no Fleury dizem respeito à gestão hospitalar (que difere da gestão de centros de diagnóstico) e também construir um posicionamento competitivo num novo mercado (hospitalar). As competências atuais também foram exigidas, principalmente as técnicas e de atendimento ao cliente usadas intensivamente para outorgar ao “Hospital-Dia” diferenciais tecnológicos e de hospitalidade.

Nas Tabelas 8.3 e 8.4 descrevem-se as etapas do processo NSD executadas em cada projeto e se houve a participação do cliente ou de funcionários de atendimento a clientes.

Tabela 8.3 – Participação do cliente no processo NSD – projeto “Promoção de Saúde”

FLEURY – “Promoção de Saúde” (ALTA Participação do cliente) Etapa do Processo NSD	A etapa foi executada?	O cliente participou?	O funcionário de atendimento participou?
1. Planejamento estratégico do projeto	Sim	-	Sim
2. Geração de ideias	Sim	Sim	Sim
3. Seleção de ideias	Sim	Sim	Sim
4. Análise do Negócio	Sim	-	-
5. Formação de um time multifuncional	Sim	-	-
6. Desenho do serviço e Desenho do processo/sistemas	Sim	Sim	Sim
7. Treinamento de pessoas	Sim	-	Sim
8. Teste do serviço e execução de piloto	Sim	Sim	Sim
9. Teste de marketing	Sim	Sim	-
10. Comercialização	Sim	Sim	-

Tabela 8.4 – Participação do cliente no processo NSD – projeto “Hospital-Dia”

FLEURY – “Hospital-Dia” (BAIXA Participação do cliente) Etapa do Processo NSD	A etapa foi executada?	O cliente participou?	O funcionário de atendimento participou?
1. Planejamento estratégico do projeto	Sim	Sim	-
2. Geração de ideias	Sim	Sim	-
3. Seleção de ideias	Sim	Sim	-
4. Análise do Negócio	Sim	-	-
5. Formação de um time multifuncional	Sim	Sim	-
6. Desenho do serviço e Desenho do processo/sistemas	Sim	-	Sim
7. Treinamento de pessoas	Sim	Sim	Sim
8. Teste do serviço e execução de piloto	Sim	Sim	Sim
9. Teste de marketing	Sim	Sim	-
10. Comercialização	Sim	Sim	Sim

As células em branco nas Tabelas 8.3 e 8.4 significam que a etapa não foi realizada ou não houve participação do cliente. Em ambos os projetos, todas as fases do NSD (ALAM e PERRY, 2002) foram executadas, demonstrando um alto nível de formalização e controle.

Nota-se que em ambos os projetos houve participação significativa dos clientes em diversas etapas do processo NSD, com destaque para o produto “Hospital-Dia” em que essa participação ocorreu em 8 de 10 etapas. Nota-se também, em ambos os projetos, a importância que o Fleury dá ao potencial de contribuição dos funcionários de atendimento a

clientes no desenvolvimento de novos produtos. Esse papel valorizado da área de atendimento a clientes encontra respaldo tanto na estratégia corporativa quanto na imagem da marca Fleury.

Nas Figuras 8.3.e 8.4 ilustra-se como foi a intensidade de participação do cliente nas diferentes etapas e os resultados dessa participação em termos de Efetividade de Conceito.

Figura 8.3 – Intensidade da participação do cliente no projeto “Promoção de Saúde” (ALTA Participação do Cliente) - Fleury

Figura 8.4 – Intensidade da participação do cliente no projeto “Hospital-Dia” (BAIXA Participação do Cliente) - Fleury

As áreas marcadas com cinza escuro representam as etapas do projeto em que houve participação direta dos clientes, as áreas com cinza claro representam as etapas em que houve participação indireta dos clientes, ou seja, os clientes foram representados por funcionários dos departamentos apontados.

Quanto à participação do cliente nos projetos, nota-se que foi intensa e com alguns pontos em comum: ambos os projetos tiveram participação de mais de um público-cliente, todas as etapas receberam participação de pelo menos um público-cliente, e a intensidade da participação ocorreu desde o nível mais baixo até o mais alto. As variações de intensidade da participação justificam-se pela existência de diversos públicos-clientes, e que possuem potenciais de influência distintos, dada a própria natureza de cada produto.

Com relação ao contexto interno e externo do Fleury no desenvolvimento desses produtos, ambos os projetos foram desenvolvidos com o mesmo nível de suporte em termos de alocação de recursos financeiros e humanos, e atenção da alta direção. Não houve interrupções no andamento dos projetos, nem nenhum fato relevante no ambiente interno do Fleury nem no ambiente competitivo externo que tenha exercido alguma influência particular em qualquer um dos projetos.

Outro ponto comum entre os projetos é a necessidade de se desenvolverem novas competências, e uso intensivo das competências atuais. A principal diferença entre eles diz respeito à sintonia do conceito de produto com as necessidades dos clientes, em que o “Promoção de Saúde” apresentou boa sinergia e bons resultados comerciais, enquanto o “Hospital-Dia” não encontrou o mesmo alinhamento.

Os dois produtos receberam modificações pós-lançamento, porém por motivos muito distintos. As mudanças realizadas no “Promoção de Saúde” são inerentes à natureza consultiva do próprio produto, e visavam aumentar a sinergia já conquistada pelo conceito original do produto. As mudanças realizadas no “Hospital-Dia” tinham como objetivo corrigir dois aspectos do conceito do produto que limitavam significativamente a adoção pelos clientes, médicos e pacientes, o que se refletiu no desempenho financeiro do produto. Após as modificações no produto “Hospital-Dia”, o novo conceito de produto encontrou sinergia com as necessidades dos clientes e o desempenho financeiro do produto aumentou significativamente.

Analisando o conjunto de evidências coletadas, aparentemente a participação do cliente contribuiu significativamente para a construção de maior Efetividade de Conceito de cada produto, confirmando a relação ilustrada pela seta 9 da Figura 1.1 (BROWN e EISENHARDT, 1995).

Os dados coletados mostram também uma grande diferença entre os produtos quanto aos resultados comerciais alcançados. As opiniões dos entrevistados sobre os motivos do sucesso e fracasso de cada produto confirmam que a Efetividade de Conceito foi o principal fator que explica o desempenho financeiro. Essa evidência empírica dá suporte à relação ilustrada pela seta 11 da Figura 1.1 (BROWN e EISENHARDT, 1995), ou seja, a Efetividade de Conceito é um dos principais fatores que contribui para o sucesso financeiro de um novo produto/serviço. É interessante notar que o projeto “Hospital-Dia” teve um nível maior de participação dos clientes (todos os públicos) se comparado ao produto “Promoção de Saúde”, tanto em termos de número de etapas do processo NSD quanto em intensidade da participação dos clientes nas etapas. Mesmo assim, houve falhas na definição do conceito de produto, que limitaram a sinergia com as necessidades dos clientes.

Essa situação traz algumas questões para reflexão:

- apesar da intensa participação dos clientes no projeto “Hospital-Dia”, esta poderia ser insuficiente? Como é possível saber o ponto no qual o volume de informações coletadas do cliente é suficiente para o projeto?;
- se o projeto foi eficiente em coletar informações valiosas dos distintos clientes, pode ter ocorrido uma falha de interpretação ou até mesmo reconhecimento da importância de certas informações?

Esses questionamentos serão abordados novamente nos próximos capítulos.

8.3 Projetos da Tecnisa – “Well Pompéia” e “Le Prestige”

O projeto escolhido pela Tecnisa como representativo de baixa participação do cliente tem o nome de “Le Prestige” e foi lançado em 2004. O projeto, uma torre residencial de alto-padrão no bairro de Perdizes (cidade de São Paulo), foi desenvolvido seguindo a estratégia de nicho de mercado que outorgou grande sucesso à Tecnisa em anos anteriores.

Desenvolvido de maneira-padrão, seguiu as características descritas no Capítulo 6, ou seja:

- uso intensivo de informações dos clientes, principalmente da avaliação de projetos anteriores;
- participação indireta dos clientes por meio do diálogo estreito com a área de Relacionamento com Clientes, e também monitoramento de preferências do público geral (não clientes) por meio de diversas redes sociais na internet;
- participação direta e intensiva dos clientes com a área “*Personal Tecnisa*” para a personalização do produto final;
- processo NSD pouco estruturado e formalizado, com troca intensiva de informações entre executivos de distintas áreas da empresa complementando as informações coletadas dos clientes, direta ou indiretamente;
- participação ativa da alta diretoria nas decisões-chave de desenvolvimento de novos produtos.

A seguinte frase, coletada na entrevista com o Diretor de Marketing, resume o contexto geral do projeto:

“O Le Prestige vinha na esteira do sucesso da Tecnisa”.

(entrevista com Diretor de Marketing)

De fato, o produto não trazia diferenciais com relação a projetos anteriores, e praticamente seguia um “conceito-padrão” consagrado na empresa. O projeto não trazia modificações nos vetores propostos na classificação de Gallouj e Weinstein (1997), de tal forma que ele não se encaixa em nenhuma classificação, o que em outras palavras quer dizer que não houve inovação.

Do ponto de vista do contexto interno da empresa, o projeto foi sustentado adequadamente em termos de recursos financeiros e humanos, não sofreu interrupções e seguiu um planejamento padrão. O contexto externo não revelou algum fator importante que tenha influenciado o projeto. O mercado imobiliário na cidade de São Paulo apresentava uma demanda favorável e já apontava um crescimento ainda maior, o que se confirmou nos anos seguintes em diversas reportagens em jornais e revistas de negócios.

Esse cenário positivo motivou a abertura de capital na BOVESPA de muitas de incorporadoras e construtoras, e a Tecnisa foi uma delas. Após o lançamento, o **Le Prestige**

apresentou um volume baixo de vendas, a ponto de preocupar a diretoria e provocar uma reavaliação do projeto. Ao analisar os motivos de insucesso, diversos fatores foram identificados, mas o principal foi a inadequação do conceito do produto.

A seguinte frase, coletada nas entrevistas, ilustra a situação:

“Ficamos bêbados com o sucesso anterior. Houve uma mudança rápida de preferências de consumo de imóveis entre 2002 e 2004, que não acompanhamos”.

“O projeto saiu com os olhos do engenheiro e não do cliente. O cliente enxergou preço e não valor”.

(entrevista com Diretor de Marketing)

De forma mais pontual, as entrevistas apontaram as seguintes falhas no conceito do produto **Le Prestige**: não havia lavabo, não havia uma terceira vaga de garagem, não havia uma sacada com churrasqueira. Esses eram atributos que a concorrência já havia começado a promover e, numa comparação direta, colocava o **Le Prestige** como desatualizado. Dado esse cenário negativo, a diretoria da Tecnisa avaliou alternativas e teve de decidir entre:

- cancelamento do projeto – alternativa negativa, pois envolvia ressarcimento de valores a clientes que já haviam comprado, com um prejuízo significativo na imagem;
- redefinição do projeto – atualizar o conceito de produto com os atributos faltantes, relançá-lo com novos investimentos de comunicação, e ainda renegociar valores com os clientes que já haviam comprado.

A alta direção da Tecnisa decidiu por redefinir o produto, com nova planta, novo material de divulgação e promoção, e renegociação de valores com os clientes. Evidentemente houve desafios e custos adicionais, porém o relançamento com um novo conceito conseguiu recuperar as vendas num ritmo normal. O projeto alcançou resultado financeiro positivo, porém bem abaixo da média dos projetos da Tecnisa.

O projeto selecionado pela Tecnisa representativo de alta participação do cliente tem o nome de **Well**, e foi lançado em 2005 no bairro Pompeia (cidade de São Paulo). Assim como o **Le Prestige** o projeto **Well** foi desenvolvido seguindo a mesma estratégia de mercado, e o mesmo processo de desenvolvimento de novos produtos descritos no Capítulo 6.

Não houve interrupções no projeto, mas alocação adequada de recursos financeiros e humanos, assim como suporte da alta diretoria. Do ponto de vista do contexto externo, o mercado continuava positivo com demanda crescente por unidades habitacionais, porém a concorrência já estava mais atuante e dinâmica despertando atenção da Tecnisa.

Do ponto de vista do contexto interno da Tecnisa, apesar do sucesso continuado dos últimos anos, liderando seu mercado de atuação, havia uma inquietação crescente com relação ao excesso de produtos similares. Os problemas enfrentados pelo projeto **Le Prestige** contribuiu para esse desconforto. A Tecnisa então teve a iniciativa de criar um projeto diferente e, para isso, dedicou um esforço especial convocando uma sessão de trabalho (*workshop*) exclusiva e dedicada para a concepção do projeto **Well**.

A Diretoria de Marketing assumiu a liderança e coordenação desse *workshop* convocando executivos das áreas de Marketing, Vendas, Projetos, Engenharia, e Relacionamento com clientes (10 pessoas no total), para um dia inteiro de trabalho, com a seguinte pauta: análise do contexto de mercado, análise da concorrência, reflexões da área de relacionamento com clientes, análises e reflexões pessoais dos executivos, e tendências de consumo. O *workshop* foi um evento muito rico no compartilhamento de informações gerando reflexões que foram reunidas para criar o conceito de produto para o projeto **Well**, com muitos atributos inovadores e totalmente novos para o mercado. Interessante notar que não houve compra de pesquisas de mercado nem outros métodos estruturados tradicionalmente utilizados para obter informações de mercado e dos clientes.

As principais fontes de informação foram os executivos e a área de Relacionamento com Clientes, considerada pela Tecnisa a área responsável por conhecer e disseminar as opiniões positivas e negativas dos clientes. O conceito de produto do projeto **Well** foi construído durante o *workshop*, e não foi alterado em todas as demais etapas do projeto.

A seguinte frase, obtida na entrevista com o Diretor de Marketing da Tecnisa, ilustra a importância do *workshop*:

“... vamos reunir as pessoas envolvidas na formatação do projeto,... foi o evento mais marcante da companhia em relação a produto, e não deu outra, saiu redondaço, cem por cento. O Well foi um dos produtos que mais valorizou a companhia, pois possui

um conjunto de inovações muito interessante”.

(entrevista com Diretor Executivo de Marketing)

O projeto exigiu uso intensivo das competências atuais da Tecnisa, mas, mesmo com uma grande quantidade de atributos e espaços inovadores como *pet care*, clube de experiência culinária, cineminha, *rock center*, praça redário, entre outros, não exigiu o desenvolvimento de novas competências. O projeto teve um desempenho financeiro muito acima da média da Tecnisa e gerou aprendizagem valiosa para aplicar nos projetos subsequentes.

Segundo os entrevistados, o conceito de produto foi o principal fator que contribuiu para o sucesso do projeto **Well**. Essa constatação é sustentada pelos relatos escritos deixados pelos clientes no “Livro de Ouro”. A Tecnisa utiliza desde 2002 uma ferramenta interessante chamada de “Livro de Ouro”, um livro físico em que os clientes podem manifestar-se livremente escrevendo suas opiniões positivas ou negativas sobre os produtos e processos da Tecnisa. Esses relatos espontâneos são muito ricos e vívidos em transmitir o pensamento dos clientes, e é uma das fontes de informações dos clientes usadas corriqueiramente pela Tecnisa, conforme descrito no Capítulo 6.

Seguindo a classificação de Gallouj e Weinstein (1997), nota-se que o projeto **Well** pode ser considerado uma inovação pela formalização, cujo principal diferencial foi a execução do *workshop* na fase de *front-end* do projeto. Porém o projeto pode ser classificado também como inovação recombinate, pois houve uma utilização diferenciada de competências e tecnologias na concepção e construção de espaços totalmente inovadores tanto para a Tecnisa quanto para o mercado.

Nas Tabelas 8.5 e 8.6 descrevem-se as etapas do processo NSD executadas em cada projeto e se houve a participação do cliente ou de funcionários de atendimento a clientes.

Tabela 8.5 – Participação do cliente no processo NSD – projeto **Well Pompeia**

TECNISA – “Well Pompéia” (ALTA Participação do cliente) Etapa do Processo NSD	A etapa foi executada?	O cliente participou?	O funcionário de atendimento participou?
1. Planejamento estratégico do projeto	Sim	-	Sim
2. Geração de ideias	Sim	-	Sim
3. Seleção de ideias	Sim	-	Sim
4. Análise do Negócio	Sim	-	-
5. Formação de um time multifuncional	Sim	-	Sim
6. Desenho do serviço e Desenho do processo/sistemas	Sim	Sim	-
7. Treinamento de pessoas	Sim	-	Sim
8. Teste do serviço e execução de piloto	-	-	-
9. Teste de marketing	-	-	-
10. Comercialização	Sim	-	Sim

Tabela 8.6 – Participação do cliente no processo NSD – projeto **Le Prestige**

TECNISA – “Le Prestige” (BAIXA Participação do cliente) Etapa do Processo NSD	A etapa foi executada?	O cliente participou?	O funcionário de atendimento participou?
1. Planejamento estratégico do projeto	Sim	-	-
2. Geração de ideias	Sim	-	Sim
3. Seleção de ideias	Sim	-	Sim
4. Análise do Negócio	Sim	-	-
5. Formação de um time multifuncional	Sim	-	Sim
6. Desenho do serviço e Desenho do processo/sistemas	Sim	Sim	-
7. Treinamento de pessoas	Sim	-	Sim
8. Teste do serviço e execução de piloto	-	-	-
9. Teste de marketing	-	-	-
10. Comercialização	Sim	-	Sim

As células em branco significam que a etapa não foi realizada ou não houve participação do cliente. Numa comparação direta entre os projetos **Le Prestige** e **Well**, não há diferenças no que diz respeito às etapas do processo NSD que foram executadas, e em que houve participação do cliente.

A estrutura do projeto foi exatamente a mesma, em que o cliente participa diretamente apenas na personalização do apartamento, etapa 6. Nas demais etapas, a área de relacionamento com clientes é a responsável por “representar” o cliente, suas necessidades e expectativas. Nas Figuras 8.5 e 8.6 ilustra-se como foi a intensidade de participação do cliente nas diferentes etapas e os resultados em termos de Efetividade de Conceito.

Figura 8.5 – Intensidade da participação do cliente no projeto “Well Pompeia” (ALTA Participação do Cliente) - Tecnisa

Figura 8.6 – Intensidade da participação do cliente no projeto “Le Prestige” (BAIXA Participação do Cliente) - Tecnisa

As áreas marcadas com cinza escuro representam as etapas do projeto em que houve participação direta dos clientes, as áreas com cinza claro representam as etapas em que houve participação indireta dos clientes, ou seja, os clientes foram representados por funcionários de departamentos apontados.

Comparando-se os diagramas do **Well** e **Le Prestige** vemos que a participação do cliente foi exatamente a mesma, em termos de intensidade e etapas. A participação da área de Relacionamento com Clientes também foi a mesma em ambos os projetos. Do ponto de vista de competências, ambos os projetos utilizaram eficientemente as competências atuais, e nenhum deles exigiu o desenvolvimento de novas competências. A principal diferença está na participação de outras áreas funcionais nas etapas de Geração de Ideia e Desenvolvimento do Conceito. Essa participação ocorreu no projeto **Well** por meio de um *workshop* que reuniu as áreas de Marketing, Vendas, Projetos, Engenharia e Relacionamento com Clientes. Em outras palavras, o projeto **Well** foi desenvolvido com uma profundidade de planejamento e participação interfuncional significativamente maior do que o projeto **Le Prestige** nas etapas iniciais do processo NSD, também conhecidas como *front-end*.

O número de funcionários e departamentos participantes desse planejamento também foi maior no projeto **Well**. Do ponto de vista do contexto, há uma diferença que deve ser analisada sobre o momento competitivo da Tecnisa. Embora ela estivesse atravessando um período de muito sucesso em ambos os projetos (2004 e 2005), o **Well** foi influenciado por certos movimentos da concorrência e pelas lições aprendidas no próprio projeto **Le Prestige** que o antecedeu.

“O que promoveu a reunião de briefing do Well Pompeia foi justamente a repetição de padrões já utilizados”.

(entrevista com Gerente de Projetos Executivos)

Ou seja, o contexto em 2005, durante o desenvolvimento do projeto **Well**, incentivou o propósito de “fazer algo diferente”, e interromper uma sequência de produtos similares lançados recentemente. Esse comportamento encontra respaldo na pesquisa de Shulver (2005), pois, segundo o autor, as empresas de serviços tendem a aplicar maior esforço, formalização e rigor às atividades de inovação quando percebem situações de perda operacional externa, ou seja, perda de competitividade frente à concorrência. O quase fracasso

do projeto **Le Prestige** foi para a Tecnisa um sinal claro da necessidade de acompanhar de forma mais dinâmica e eficiente as tendências de consumo. Assim como previsto por Shulver (2005), a perda operacional sentida pelo projeto **Le Prestige** influenciou o projeto **Well** por meio de um planejamento mais estruturado e formal, e com um envolvimento mais amplo de outras áreas da empresa.

Com base nos dados empíricos dessa pesquisa, a qualidade da execução das etapas iniciais do processo NSD (*front-end*) é o fator que explica a grande diferença entre os projetos **Le Prestige** e **Well** em termos de Efetividade de Conceito, precisamente na sintonia do conceito de produto com as necessidades dos clientes.

Analisando-se o conjunto de evidências coletadas sobre os projetos da Tecnisa, aparentemente não foi a participação do cliente que contribuiu significativamente na construção de maior Efetividade de Conceito para o projeto **Well**, conforme poderia esperar-se pela seta 9 da Figura 1.1 (BROWN e EISENHARDT, 1995). As evidências dos projetos da Tecnisa mostram a importância central da qualidade da execução das etapas iniciais do processo NSD (*front-end*), influenciando diretamente a Efetividade de Conceito. Ou seja, o projeto **Le Prestige** não teve uma atividade bem definida de criação de conceito na fase de *front-end*, pois seguiu um conceito-padrão de sucesso do passado. O projeto **Well**, porém, teve uma atividade bem definida de criação de conceito com o *workshop* convocado pelo Diretor de Marketing.

Segundo as entrevistas, a atividade de criação de conceito de forma participativa e multidisciplinar trouxe efeitos também ao longo do projeto, facilitando a comunicação interna e externa da equipe, e o desenvolvimento do projeto. Essa relação não está expressa na Figura 1.1, ou seja, não há uma seta que mostre como a comunicação interna e externa (Processo de Trabalho em Grupo) pode influenciar a Efetividade de Conceito.

A seta 7 da Figura 1.1 explica em parte a diferença entre os projetos, pois foi a liderança do Diretor de Marketing em promover o *workshop* do projeto **Well**, que permitiu uma comunicação melhor e mais intensa entre os membros do time de projeto, o que não ocorreu no projeto **Le Prestige**. Os projetos da Tecnisa emprestam evidências empíricas para a adição de uma relação contributiva (nova seta) entre o fator “processo de trabalho em grupo” com o fator “efetividade de conceito”, tema que será abordado novamente na seção 8.4.

A análise dos casos **Le Prestige** e **Well** mostra também uma grande diferença entre os produtos com relação aos resultados comerciais alcançados. As opiniões dos entrevistados sobre os motivos do sucesso e fracasso de cada produto confirmam que a Efetividade de Conceito foi o principal fator que explica o desempenho financeiro. Essa evidência empírica confirma a relação ilustrada pela seta 11 da Figura 1.1 (BROWN e EISENHARDT, 1995), ou seja, a Efetividade de Conceito é um dos principais fatores que contribui para o sucesso financeiro de um novo produto/serviço.

8.4 Considerações sobre a classificação *Design For*, *Design With* e *Design By*

Durante os trabalhos de análise de dados, a classificação dos projetos em termos de grau de participação do cliente (*Design For*, *Design With* e *Design By*), criada por Kaulio (1998), mostrou-se desafiadora e gerou dúvidas se essa classificação em três tipos seria suficiente. Pontualmente, havia a dúvida se o projeto “Consulta Cheque” poderia ser chamado de *Design For*, pois não foi realizado nenhum tipo de pesquisa de mercado nem qualquer outro tipo de consulta a clientes para apoiar a concepção do projeto.

O vídeo de Clark e Wheelright (1995) traz um exemplo de projeto da montadora BMW que aparentemente se relaciona com o projeto “Consulta Cheque”. Clark e Wheelright (1995) entrevistaram o executivo-chefe de *design* da BMW sobre o projeto do veículo 325i, para o qual não houve qualquer tipo de pesquisa de mercado nem consulta aos clientes. O executivo de *design* desenvolve suas ideias para aplicação no conceito de produto com base em seu conhecimento tácito acumulado com anos de experiência e pela interpretação de tendências sociais e de consumo de toda uma população.

Alguns exemplos de tendências sociais e de consumo são publicações como Nordstrom e Ridderstrale (2001), Penn e Zalesne (2008) ou ainda Bauman (2007). Ou seja, novos produtos podem ser desenvolvidos com base em conhecimento tácito dos desenvolvedores ou de conhecimento explícito de outras fontes que não necessariamente os clientes, algo que Christensen e Bower (1996) também mencionam.

Dúvidas sobre a classificação também surgiram da análise dos projetos da Tecnisa (ambos) e do projeto **Hospital-Dia**. A Tecnisa tem como etapa-padrão de seus empreendimentos o

serviço *Personal Tecnisa* que permite que os clientes modifiquem e personalizem seus imóveis ainda em fase de construção. No projeto **Hospital-Dia**, os médicos tiveram muita liberdade para definir quais procedimentos cirúrgicos gostariam de conduzir no hospital e até mesmo a configuração das salas cirúrgicas. Esse nível intenso de autonomia dos clientes poderia significar uma classificação adicional com grau de participação dos clientes mais intenso do que o denotado pela classificação *Design By*.

A recuperação das gravações revelou que a autonomia de definição dos clientes é de fato limitada a um leque de opções, em que as definições de projeto na verdade foram resultado de um ajuste dinâmico da Tecnisa e Fleury com seus clientes, avaliando até que ponto as ideias e preferências são exequíveis dentro do projeto. Uma analogia útil é a figura do restaurante: em geral, o cliente pode escolher entre várias opções e muitas vezes até modificar um prato existente desde que seja aprovado. Porém é raro ver um restaurante que permita que o cliente crie e defina um prato totalmente novo, não presente no cardápio.

A literatura traz alguns exemplos de projetos que, de fato, não se encaixam na classificação *Design By*, são os chamados *tool-kits* estudados por Von Hippel (2001). Esse tipo de projeto busca de forma deliberada disponibilizar todas as ferramentas de que o cliente precisa para criar e personalizar um produto à sua necessidade sem necessitar de qualquer auxílio pessoal da empresa fabricante. Os *tool-kits* ganharam espaço e visibilidade nos negócios por meio da indústria de sistemas (software) (VONHIPPEL, 2001).

Apesar das sutilezas e certa imprecisão da classificação do grau de participação do cliente na inovação, o modelo de Kaulio (1998) mostrou-se adequado para a realização desta pesquisa, pois sua característica visual permitiu criar diagramas mais detalhados como os ilustrados nas Figuras 8.1 a 8.6.

8.5 Síntese das evidências empíricas no modelo de fatores de sucesso em NPD

Ao final das seções 8.1, 8.2, e 8.3, foi feita uma análise de como as evidências de cada par de projetos confirma ou não diversos fatores do modelo de fatores de sucesso em NPD construído por Brown e Eisenhardt (1995) e ilustrado na Figura 1.1. Uma vez analisados todos os seis projetos, é possível construir uma visão sintética sobre quais relações e fatores foram identificados no âmbito desta pesquisa, conforme se descrevem na Figura 8.7.

Figura 8.7 – Evidências empíricas e as relações do modelo de fatores de sucesso em NPD

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Brown e Eisenhardt (1995).

As relações (setas) e fatores (caixas) envolvidos nesta pesquisa estão destacados em preto enquanto as relações e fatores não envolvidos estão em cinza, linhas grossas representam relações que contam com evidências robustas segundo Brown e Eisenhardt (1995p, p. 372), e linhas finas representam relações que ainda necessitam de maior comprovação empírica.

Devido à natureza abrangente desta pesquisa, nota-se que os casos estudados no Unibanco, Fleury e Tecnisa, envolvem 6 dos 11 fatores do modelo. Embora a pesquisa originalmente tenha sido concebida com foco nas relações 9 e 11 do modelo, outras relações foram identificadas. Com base nas análises apresentadas nas seções 8.1, 8.2 e 8.3, a relação contributiva entre o fator “Envolvimento de Clientes” e o fator “Efetividade de Conceito” (seta 9 da fig. 8.7), foi confirmada por meio das seguintes evidências:

- a participação do(s) cliente(s) nos seus diversos públicos, no projeto “Promoção de

Saúde” foi o fator principal de contribuição para poder encontrar sintonia com as necessidades de distintos públicos clientes: empresas , planos de saúde e indivíduos;

- a participação do cliente VW no projeto “**Despachante Aduaneiro**” do Unibanco foi considerado o principal fator que contribuiu para ampla aceitação do produto, por outros clientes-alvo do Unibanco;
- apesar da intensa participação do(s) cliente(s) nos seus diversos públicos no projeto **Hospital-Dia**, e essa participação ter sido o fator principal para definir o conceito de produto, o desajuste de dois atributos foram suficientes para limitar significativamente a sintonia com as necessidades dos clientes e, com isso, uma baixa Efetividade de Conceito;
- a ausência de participação do cliente no projeto “Consulta de Cheques” foi considerado o fator principal para a pouca sintonia do conceito de produto com as necessidades dos clientes, limitando significativamente o uso do produto.

Os dados coletados também dão evidências que sustentam a relação contributiva entre a “Efetividade de Conceito” e o “Desempenho Financeiro” (seta 11 da fig. 8.7), por meio das seguintes evidências:

- o volume de vendas dos projetos **Hospital-Dia** e **Le Prestige** teve incremento significativo como resultado das modificações no conceito de produto (alcançando sintonia com as necessidades dos clientes). Segundo os entrevistados, foi a mudança no conceito de produto que determinou a recuperação das vendas, os fatores do contexto externo e interno tiveram pouca ou nenhuma influência;
- a baixa Efetividade de Conceito do produto “Consulta de Cheques” foi considerado o principal fator determinante do baixo uso do produto pelos clientes. Apesar de reconhecer a necessidade de modificar o conceito de produto do “Consulta de Cheques”, o Unibanco ainda não havia decidido implementar modificações até a data de redação final desta pesquisa;
- a alta Efetividade de Conceito do produto “**Despachante Aduaneiro**” foi comprovada pela alta aceitação de outros clientes intensivos em comércio exterior, que foram abordados após os bons resultados iniciais com o cliente VW, o que gerou um faturamento extra acima do previsto originalmente;
- a alta Efetividade de Conceito do produto **Promoção de Saúde** foi comprovada pela falta de necessidade de modificações no conceito de produto após o lançamento. A boa sintonia com a necessidade dos clientes é ainda mais relevante, tendo em vista a

alta complexidade do produto **Promoção de Saúde** em atender múltiplos públicos clientes (empresas, indivíduos, e planos de saúde).

Conforme ilustrado na Figura 7.2, uma das principais fontes de informação para o desenvolvimento de novos serviços no Unibanco, Fleury e Tecnisa são os próprios executivos. Pelo volume de informações trocadas rotineiramente e pelo conhecimento acumulado, os executivos têm características que se assemelham com o perfil de *gatekeeper*, proposto por Allen (1970). Porém, diferentemente da indústria de bens manufaturados em que os *gatekeepers* tipicamente estão nos departamentos de pesquisa e desenvolvimento, os *gatekeepers* do Unibanco, Fleury e Tecnisa são também os responsáveis por unidades de negócio e sua atuação está muito ligada à gestão de produtos.

Os casos do Unibanco e seu modelo de gestão da inovação mostram que os gestores de unidades de negócio e de gestão de produto dedicam boa parte de seu tempo em atividades de gestão de projetos. Essa realidade encontra paralelo também com VanRiel *et al.* (2004). Esses autores identificaram que nível de informação e conhecimento dos tomadores de decisão é um dos principais fatores de sucesso na inovação em serviços. Esta pesquisa traz evidências que confirmam a relação contributiva do fator “Líder do Projeto” com a “Efetividade de Conceito” (seta 5 da Figura 8.7).

A análise dos casos da Tecnisa é particularmente interessante para explicar as relações expressas pelas setas 7 e 13 da Figura 8.7. Pelo fato de os casos escolhidos pela Tecnisa, **Le Prestige** e **Well**, não apresentarem diferenças significativas sobre a participação do cliente no processo NSD, foi necessário aprofundar a análise. Conforme descrito na seção 8.3, aparentemente a principal diferença entre esses dois projetos foi a realização do *workshop* interno para criação do conceito de produto. O *workshop* foi resultado da iniciativa de um membro da alta direção da empresa, o Diretor Executivo de Marketing.

Segundo as frases coletadas nas entrevistas, a atividade de reunir por um dia inteiro um grupo maior de envolvidos para reflexão e contribuições foi um marco na empresa, gerando um conceito inovador de produto, confirmado pela rapidez das vendas pós-lançamento. Tal fato mostra a intensidade da relação contributiva entre o fator “Alta Direção” e a “Efetividade de Conceito”, expressa pela seta 7 da Figura 8.7.

Mas a realização do *workshop* trouxe outros frutos para o projeto, por meio da intensificação da comunicação interna e externa do time. Segundo os entrevistados, o conceito inicial do projeto ficou tão claramente definido na mente dos membros do time que todas as demais fases foram facilitadas, comportamento também apontado por Allen (1970), Lievens, Monaert e S´Jegers (1999), e Lievens, Monaert (2000a e 2000b).

Em outras palavras, a análise do par de projetos da Tecnisa mostrou que, para o projeto **Well Pompeia** as competências da empresa foram mobilizadas e articuladas mais eficientemente. Esse fato sugere que há uma relação contributiva do fator “Processo de Trabalho em Grupo” com o fator “Efetividade de Conceito”, relação expressa pela seta 13 na Figura 8.7. Essa seta foi desenhada com linha pontilhada para ressaltar que essa relação é uma contribuição específica desta pesquisa e não consta originalmente no modelo de fatores de sucesso em NPD proposto por Brown e Eisenhardt (1995).

Essa conclusão encontra paralelo nas pesquisas de Lievens, Monaert (2000a e 2000b) que, apesar de não analisarem a “efetividade de conceito”, identificaram que a comunicação interna e externa dos times de projeto contribui para a redução da incerteza do projeto e para o sucesso financeiro do novo serviço. Em resumo, as evidências empíricas desta pesquisa contribuem para reforçar quatro relações contributivas (setas 5, 7, 9 e 11) da Figura 8.7, e, além disso, adiciona uma nova relação (seta 13) não prevista originalmente.

8.6 Análise conjunta dos três pares de projetos de alta e baixa participação do cliente

Conforme descrito nas seções anteriores, os projetos apresentam diferenças importantes em termos de participação do cliente no projeto. Algumas vezes, as diferenças são marcantes e evidentes, em outras, sutis, porém com grande impacto nos resultados dos projetos. Nesta seção, os pares de projetos são analisados e comparados em conjunto buscando-se identificar relações contributivas entre a participação do cliente no projeto, a efetividade de conceito e os resultados finais em termos de sucesso e fracasso.

Essa análise visa construir a sustentação para a seção 8.7 cuja pergunta de pesquisa é respondida objetivamente com base na riqueza de informações coletadas e analisadas nos Capítulos 7 e 8. O primeiro passo da análise está na construção de um panorama que sintetize as informações mais relevantes coletadas nas entrevistas, apresente as características dos

projetos que mostraram influenciar o desenvolvimento e resultado alcançado nos projetos. Algumas informações coletadas em campo mostraram pouco poder distintivo e explicativo para análise dos seis projetos, como o fluxo de alocação de recursos humanos e financeiros.

As entrevistas mostraram que, em todos os projetos, não houve interrupções ou falhas na alocação de recursos que justificassem uma influência relevante no desenvolvimento e resultado deles. Da mesma forma os seis projetos manifestaram explorar adequadamente as competências existentes da empresa, o contexto externo, em termos de concorrência e regulamentações, não foram fatores relevantes de influência nos projetos. Por fim, os critérios utilizados para a avaliação do sucesso ou fracasso dos projetos resumiram-se a um só: os entrevistados foram unânimes em atribuir o critério financeiro para classificar o resultado do projeto como sucesso ou fracasso.

Na Tabela 8.7 apresentam-se as características selecionadas como distintivas dos seis projetos, construindo-se um panorama geral de comparação.

Tabela 8.7 – Características distintivas dos projetos de maior e menor participação do cliente

Características dos Projetos	UNIBANCO		FLEURY		TECNISA	
	ALTA participação	BAIXA Participação	ALTA participação	BAIXA Participação	ALTA participação	BAIXA Participação
Nome do Projeto (lançamento)	Despachante Aduaneiro (2006)	Consulta Cheques (2006)	Promoção de Saúde (2006)	Hospital-Dia (2005)	Well Pompeia (2005)	Le Prestige (2004)
Intensidade da Participação do cliente (# etapas)	<i>Design With</i> (6 de 9 etapas)	<i>Design For</i> (0 de 10 etapas)	<i>Design With</i> (empresas) (6 de 10 etapas)	<i>Design By</i> (médicos) <i>Design For</i> (Planos) (8 de 10 etapas)	<i>Design With</i> (1 de 8 etapas)	<i>Design With</i> (1 de 8 etapas)
Descrição da contribuição do cliente	A ideia veio do cliente – ajuste perfeito às necessidades	Não houve	Desenvolvimento do conceito e do modelo de negócio	Médicos e Planos de Saúde influenciaram o conceito/portfólio de produtos	Cliente personaliza completamente os acabamentos	Cliente personaliza completamente os acabamentos
Resultado do projeto/produto	Sucesso. Deixou herança para projetos futuros	Fracasso	Sucesso, porém com maturação longa	Após fracasso inicial (10 meses) alcançou <i>ramp-up</i> (sucesso)	Sucesso. Deixou herança para projetos futuros	Fracasso. Quase cancelamento do projeto
Modificações pós-lançamento	Nenhuma	Nenhuma. O projeto foi abandonado	Mínimas. Apenas as inerentes ao caráter consultivo do produto	Significativas. Modificação na gestão de anestesistas e no pernoite.	Nenhuma	Significativas. A planta foi refeita, e renegociação com clientes
Fatores críticos segundo a visão dos executivos entrevistados	Bom relacionamento com o cliente e com equipes internas (TI)	Conceito inadequado. (Desinteresse dos clientes, produto sem diferencial)	Produto radical exigiu esforço de adoção dos distintos clientes (Empresas, Indivíduos e Planos de Saúde)	Conceito inadequado (Anestesistas, Pernoite, parceria dos cirurgiões)	Conceito inovador gerado pelo <i>workshop</i> com time multifuncional.	Conceito inadequado. (Desatualizado com as tendências de consumo e da concorrência)
Líder de Projeto	VW e Unibanco (50% - 50%)	Superintendente de Produtos	Fórum de Inovação e Diretoria	Fórum de Inovação e Diretoria	Diretoria de Marketing	Não houve
Tipo de inovação (Gallouj, 1997)	<i>Ad hoc</i> Recombinante	Incremental	Radical	Radical	Formalização Recombinante	Incremental

Fonte: O Autor.

A análise conjunta dos casos permitiu construir reflexões sobre três aspectos importantes que serão descritos a seguir: a participação do cliente e sua contribuição, a participação dos funcionários e sua contribuição, e os tipos de inovação e sua relação com a participação do cliente no processo NSD.

A participação do cliente no processo NSD e sua contribuição ao projeto

Ao analisar-se a Tabela 8.7, a primeira observação importante a se notar é a de que existem diferenças entre os pares de projetos em cada empresa, com relação à intensidade da participação do cliente e, em consequência, a representatividade de alta e baixa participação do cliente.

Os projetos selecionados no Unibanco representam, de fato, situações extremas de alta e baixa participação do cliente respectivamente. Os projetos do Fleury mostraram intensidades similares de participação do cliente no processo NSD, com diferenças pontuais e sutis entre si. Os projetos da Tecnisa apresentaram intensidades iguais de participação do cliente no processo NSD e diferenças sutis na participação dos funcionários no processo NSD.

A análise mostra, ainda, que os projetos selecionados pelos executivos entrevistados no Fleury e Tecnisa, de fato não são representativos de casos extremos de alta e baixa participação do cliente no processo NSD como planejado no método de pesquisa. Tal fato pode ter ocorrido por causas diversas, como uma possível interpretação da baixa participação do cliente com participação insuficiente do cliente, ou participação ineficaz do cliente, ou até mesmo viés motivacional dos executivos na seleção dos projetos. Tal fato é destacado no Capítulo 9 como limitações do estudo, porém não inviabiliza a análise e identificação de aspectos significativos sobre o fenômeno da participação do cliente na inovação, foco da pergunta de pesquisa.

Ao comparar-se o conjunto de casos na Tabela 8.7, nota-se que os projetos selecionados pelos executivos como alta participação do cliente não apresentaram modificações pós-lançamento, ou seja, uma evidência importante de efetividade de conceito alcançada nesses projetos. Os projetos de alta participação do cliente também alcançaram bons resultados financeiros após o lançamento do produto. O oposto também se verificou, ou seja, os projetos selecionados como baixa participação do cliente apresentaram falhas no conceito de produto e encontraram

dificuldades comerciais ao serem lançados. O produto **Consulta Cheques** foi abandonado, porém os produtos **Hospital-Dia** e **Le Prestige** conseguiram reverter a situação após mudanças importantes no conceito original do produto. Conforme frases dos entrevistados apresentadas nas seções 8.2 e 8.3, Unibanco e Fleury foram eficientes em identificar os atributos do produto que desmotivavam a aceitação dos clientes, fato confirmado pela recuperação das vendas logo após as modificações.

Entre os seis projetos, o par mais claramente dicotômico coincide com o de projetos do Unibanco. No “**Despachante Aduaneiro**”, o conceito de produto teve origem no próprio cliente que convidou o Unibanco a formar um projeto conjunto. Já no “**Consulta Cheques**”, todo o projeto foi desenvolvido sem qualquer participação do cliente. Os resultados desses projetos foram, da mesma forma, dicotômicos, em termos de efetividade de conceito e resultado financeiro.

Os resultados analisados nesse nível de detalhe confirmam pesquisas empíricas anteriores que defendem que a participação dos clientes contribui para a efetividade de conceito e, consequentemente, para o sucesso financeiro (COOPER e KLEINSCHMIDT, 1987; ZIRGER e MAIDIQUE, 1990; MARTIN e HORNE 1995; DAHLSTEN, 2004; FULLER e MATZLER; 2007). O par de projetos do Unibanco analisado isoladamente confirma a relação direta entre a intensidade de participação do cliente e o sucesso do novo produto, sugerida por Martin e Horne (1995). Porém os outros quatro projetos do Fleury e Tecnisa apresentaram diferenças mínimas e exigem uma análise mais aprofundada.

Analisando-se o par de projetos do Fleury em termos de intensidade de participação do cliente e, com relação ao número de etapas do processo NSD em que o cliente participou, vemos que o **Hospital-Dia** teve uma participação maior do cliente do que no “**Promoção da Saúde**”. Mesmo com essa característica, o projeto não alcançou efetividade de conceito e enfrentou problemas em sua comercialização. Ambos os projetos tiveram bom suporte da alta direção e utilizaram efetivamente suas competências internas, porém isso não foi suficiente para inibir a presença de falhas importantes no conceito do produto. O projeto **Hospital-Dia** demonstrou grande preocupação do Fleury em ouvir e interagir intensamente com os diversos públicos clientes (médicos, planos de saúde e pacientes), permitindo que os médicos (cliente aparentemente prioritário) pudesse praticamente definir especificações técnicas da infraestrutura do Hospital.

Comparativamente com o projeto **Promoção de Saúde** (Tabelas 8.3 e 8.4), a participação do cliente de maneira geral foi maior, pois ocorreu em 8 de 10 etapas e com intensidade semelhante à do *Design By*. Ao reverem as gravações das entrevistas, os executivos apontaram como causa mais provável a presença de barreiras interpretativas que limitaram o entendimento das necessidades dos clientes.

Segundo Dougherty (1992), as barreiras de interpretação manifestam-se por meio de dois esquemas gerais: a existência de modelos mentais departamentais e rotinas organizacionais de produto. Outras causas que aparentemente se relacionam com o caso **Hospital-Dia** foram apontadas por Adams, Day e Dougherty (1998): a influência de desbalanços de poder no desenvolvimento do projeto, a tendência a evitar a ambiguidade e a inércia.

As barreiras interpretativas fundamentalmente são expressões do processo de criação de sentido da empresa, uma habilidade organizacional fortemente ligada à cultura, regras, e práticas comuns da empresa (DOUGHERTY *et al.*, 2000). A criação de sentido envolve construir um modelo mental comum entre os membros atuantes no projeto em desenvolvimento. Especificamente no projeto **Hospital-Dia**, empenhou-se em grande esforço para se conhecerem as melhores operações (*benchmarking*) desse projeto no Brasil e no exterior, envolvendo a alta diretoria da empresa.

Com base nos dados coletados nesta pesquisa, aparentemente os fatores que causaram a inadequação do conceito desse produto estão relacionados com a rigidez do modelo mental criado nas atividades de *benchmarking* que, segundo Adams, Day e Dougherty (1998), ocorre pela presença de desbalanços de poder e pela existência de um pensamento compartimentado num grupo de pessoas.

Embora as evidências empíricas não sejam suficientes para confirmar essa explicação causal do “Hospital-Dia”, o fato importante a se destacar é o papel das rotinas organizacionais de criação de sentido, limitando a interpretação, disseminação e uso das informações coletadas dos clientes. A importância da criação de sentido torna-se evidente ao se notar que a participação do cliente no projeto **Hospital-Dia** foi mais intensa e frequente do que no projeto **Promoção de Saúde** e, ainda assim, enfrentou problemas de inadequação de conceito e desempenho comercial.

Do ponto de vista teórico, o caso **Hospital-Dia** mostra que a tendência estratégica das empresas em deslocar o locus da inovação na direção dos clientes e alcançar a cocriação com eles (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004a e 2004b) envolve não apenas a construção de novos meios de comunicação e aproximação física e virtual com os clientes, como também os ambientes virtuais de colaboração (NAMBISAN, 2002; NAMBISAN e BARON, 2007), comunidades de criação (SEWHEY e PRANDELLI, 2000), ou até mesmo uso de pesquisas sociais avançadas (LETELIER *et al.*, 2003; ROSENTHAL e CAPPER, 2006).

A criação de canais de comunicação presenciais e virtuais com os clientes contribui para a coleta de informações e conhecimento originado nos clientes. O modo pelo qual essas informações são interpretadas e cria-se sentido coletivo com base nelas acaba por influenciar a disseminação e uso do conhecimento nos projetos de inovação em produtos. Como ilustra o caso **Hospital-Dia**, essas atividades podem trazer uma enorme diferença para o resultado final do projeto pós-lançamento.

A participação dos funcionários como “representantes” dos clientes

O par de projetos da Tecnisa apresentou diferenças mínimas com relação à participação do cliente no processo NSD e, portanto, exige também uma análise mais aprofundada. Nas Tabelas 8.5 e 8.6 e nas Figuras 8.5. e 8.6 mostra-se que, nos projetos **Le Prestige** e **Well**, a participação do cliente foi exatamente a mesma. Na prática, a participação do cliente seguiu um padrão de processo da Tecnisa, em que o cliente contribui com a definição da especificação de acabamentos da área privativa da unidade habitacional.

Em ambos os projetos, os clientes não foram consultados para contribuir com a definição do conceito do empreendimento todo. As diferenças entre os projetos **Le Prestige** e **Well** são pontuais, porém nítidas quanto à participação de funcionários nas etapas de geração de ideias e desenvolvimento de conceito, e com relação ao suporte da alta administração. Essas diferenças encontram origem na realização do *workshop* participativo e integrativo convocado pelo Diretor Executivo de Marketing com a finalidade de desenvolver um conceito inovador para o projeto **Well** quebrando o padrão de sucesso de anos anteriores.

Uma característica importante da Tecnisa é sua cultura histórica de relacionamento e

reciprocidade com os seus clientes, comportamento que se expressa em todas as áreas operacionais que mantêm algum contato com os clientes, conforme descrito no Capítulo 6 e Tabela 6.1. Essa característica faz com que um número grande de funcionários faça reflexões, tenha ideias e *insights* motivados pelas manifestações dos clientes a quem estão expostos.

A empresa possui mecanismos formais e informais para interpretação e disseminação das informações dos clientes (Tabela 6.1) que se mostrou eficiente dado o sucesso que a empresa experimentou desde sua fundação. Devido a esse comportamento organizacional de relacionamento, os clientes influenciam os projetos da Tecnisa de forma indireta, sendo os funcionários de diversas áreas “porta-vozes” das manifestações dos clientes, realidade que Martin e Horne (1995) descrevem como um fator de sucesso para projetos de novos serviços.

Os clientes participam diretamente no projeto apenas na fase de especificação por meio do serviço *Personal* Tecnisa. Conforme expresso pelos entrevistados na seção 8.3, o sucesso gerou certa acomodação e falta de atualização com as tendências de consumo, algo que o projeto **Le Prestige** mostrou claramente à empresa. Esse cenário organizacional encontra paralelo com o conceito de “tirania do mercado atendido”, proposto por Hamel e Prahalad (1991), que, entre outros efeitos, desmotiva iniciativas inovadoras de produto, por assumir que a empresa já sabe tudo aquilo de que precisa saber para atender seus clientes.

Assim como o projeto Hospital-Dia, o projeto **Le Prestige** apontou falhas no processo de coleta, interpretação, disseminação e uso das informações de mercado (DOUGHERTY, 1992) aparentemente devido ao pensamento compartimentado em torno da solução-padrão (ADAMS, DAY e DOUGHERTY, 1998). Os problemas de efetividade de conceito enfrentados pelo projeto **Le Prestige** foram superados não por meio da criação de novas ferramentas ou métodos de obtenção de conhecimento de mercado, mas por meio do reforço das ferramentas e métodos rotineiros já em uso na Tecnisa. Segundo Adams, Day e Dougherty (1998) a solução de problemas por meio do reforço das rotinas já em uso é um caminho eficiente e consciente para reduzir a ambiguidade das informações de mercado.

A experiência do projeto **Le Prestige** inspirou reflexões nos executivos e motivou a iniciativa do Diretor Executivo de Marketing a promover uma ruptura com os padrões anteriores e desafiar a organização a criar um empreendimento realmente novo e inovador. Esse propósito foi realizado com sucesso e o meio para realizar essa tarefa foi o *workshop* de dia completo,

coletando e compartilhando reflexões e ideias envolvendo uma equipe multidisciplinar. O *workshop* em si pode ser entendido como um processo coletivo de criação de sentido com o propósito objetivo de criar um conceito inovador para o projeto **Well**.

O encontro reuniu e articulou o conhecimento tácito disponível na empresa, e com a liderança de um membro da alta direção foi efetivo em quebrar as tensões que existem no processo de criação de sentido, comportamento típico de empresas com alta capacidade inovadora, segundo Dougherty *et al.* (2000). Como resultado, o *workshop* gerou um modelo mental comum que orientou e facilitou a comunicação entre os membros do time de projeto, entendendo-se por todas as etapas de desenvolvimento do projeto, conforme previsto por Adams, Day e Dougherty (1998).

Segundo entrevistas, o *workshop* do projeto **Well** deixou marcas para projetos subsequentes, pois trouxe a consciência individual nos executivos para a necessidade de dar mais atenção e recursos na coleta e interpretação das manifestações dos clientes. A análise do par de projetos da Tecnisa traz uma importante reflexão sobre uma nova forma de participação do cliente na inovação, de forma indireta e relacional, e não por meio de métodos específicos desenhados para fazer um “mergulho” no conhecimento do cliente. Esse é um comportamento a que Lundkvist e Yakhlef (2004) chamaram ‘abordagem conversacional’, que envolve um processo de troca de conhecimento e não apenas transferência de conhecimento dos clientes para a empresa.

O estabelecimento de um diálogo pautado na reciprocidade tem como resultado a construção de uma linguagem comum e gera motivação para que os clientes compartilhem seu conhecimento com a empresa. Empregando esse comportamento relacional, a Tecnisa ouve os clientes com o objetivo de obter conhecimento valioso para a empresa e não necessariamente para um projeto de novo produto específico. O fato de o *workshop* do projeto **Well** ter sido tão decisivo e influenciador nos resultados do projeto é uma evidência robusta do valor nos processos internos de comunicação, coletando, reunindo e integrando o conhecimento tácito dos funcionários em favor de um projeto específico.

Tipos de inovação e sua relação com a participação do cliente no processo NSD

A análise da Tabela 8.7 permite, ainda, uma comparação sobre os tipos de inovação que cada

projeto representa segundo a classificação de Gallouj e Weinstein (1997). Ambos os projetos do Fleury (Promoção de Saúde e Hospital-Dia) exigiram a adição de novas competências e tecnologias para atender novas demandas (inovações radicais) e foram eles que contaram com a maior participação do cliente (*Design By* e *Design With* entre 6 e 8 etapas do processo NSD). No outro extremo, os projetos **Consulta Cheques** (Unibanco) e **Le Prestige** (Tecnisa) exigiram modificações mínimas na estrutura de vetores sendo classificadas como inovações incrementais e apresentaram os mais baixos níveis de participação do cliente entre os seis casos.

Os projetos **Despachante Aduaneiro** (Unibanco) e **Well** (Tecnisa) apresentaram recombinações de competências e tecnologias já existentes para atender novas demandas, inovações recombinantes, porém diferem bastante quanto à participação do cliente. Essa diferença explica-se pelas características únicas que possuem. O projeto **Despachante Aduaneiro** (Unibanco) diferencia-se dos demais cinco projetos, pois surgiu por iniciativa do cliente, ou seja, a demanda “puxou” o projeto de dentro do Unibanco. Todos os demais projetos surgiram por iniciativa do Fleury e Tecnisa, “empurrando” uma oferta para o mercado.

Pelo fato de o cliente ter sido a fonte da ideia para o projeto **Despachante Aduaneiro**, a participação do cliente mostrou-se presente em todas as etapas do processo NSD, com grau *Design By* na fase de geração da ideia e *Design With* nas fases posteriores de desenvolvimento. A liderança do projeto em si foi compartilhada entre Unibanco e Volkswagen. Por essas características, o projeto **Despachante Aduaneiro** poderia ser entendido também como uma inovação do tipo *Ad hoc*. Já o projeto **Well**, conforme se explicou, não apresentou participação maior do cliente se comparado ao projeto **Le Prestige**, porém dedicou um esforço adicional em promover a participação dos “representantes” dos clientes, os funcionários de diversas áreas funcionais que se relacionam com os clientes.

O conjunto de evidências da Tabela 8.7 leva à reflexão que pode haver uma relação positiva direta entre o tipo de inovação e a intensidade de participação dos clientes nos projetos. Projetos que necessitem alterações mais significativas nos vetores de Gallouj e Weinstein (1997), ou seja, mais radicais, tendem a mostrar maior preocupação e abertura em receber maior contribuição dos clientes, seja de forma direta no processo NSD, ou de forma indireta (Tecnisa, principalmente). É importante notar que a participação do cliente, porém, não é um

fenômeno isolado em si, mas resultado de uma ação gerencial em dedicar esforços e recursos a ouvir e interpretar as manifestações dos clientes.

Essa evidência encontra paralelo na pesquisa de VanRiel e Lievens (2004) sobre o papel crítico dos executivos que tomam as principais decisões nos projetos de inovação em serviços. Os autores defendem que a percepção de complexidade, dificuldade e incerteza do projeto são fatores que influenciam os decisores a tomar ações proativas com o objetivo de aumentar a eficiência de suas decisões ao longo do projeto. De forma similar, deBrentani (2001) defende que os executivos modificam o foco e o processo NSD em função do grau de novidade e inovação do projeto. Loch *et al.* (2008) destacam que, mesmo na ausência de informações, os executivos detêm uma percepção tácita das fronteiras de seu conhecimento e podem detectar intuitivamente que, para certo projeto, a empresa deveria conhecer muito mais do que já conhece, mesmo sem poder identificar pontualmente os conhecimentos faltantes (o que os autores chamam de *unkown unknowns*). Embora o conjunto de evidências seja limitada, a análise da Tabela 8.7, com o auxílio dos depoimentos das entrevistas, dá indício de que a percepção dos executivos sobre a complexidade dos projetos influenciou a atitude proativa de buscar maior participação dos clientes nesses projetos. As evidências são mais significativas para os projetos do Fleury.

Com relação aos resultados comerciais dos seis projetos, a pesquisa de deBrentani (1995) fornece uma visão abrangente por meio de cinco cenários globais que relacionam o tipo de inovação com o sucesso ou fracasso de novos serviços. Entre as principais conclusões de deBrentani (1995, p. 101) está a identificação de que projetos com baixo grau de inovação tendem a representar cenários de fracasso comercial. Seus resultados empíricos mostraram que apenas 33% desses projetos alcançam sucesso comercial.

A principal característica determinante do fracasso deles é a incapacidade de mostrar valor distintivo aos clientes, fato que ficou evidente com os projetos **Consulta Cheques** (Unibanco) e **Le Prestige** (Tecnisa). De acordo com deBrentani (1995, p. 96-100), os cenários de sucesso são caracterizados com projetos que buscam inovações radicais e/ou lançamentos de vanguarda, característica encontrada nos projetos do Fleury, **Promoção de Saúde** e **Hospital-Dia**. Embora esta pesquisa não tenha elementos suficientes para classificar precisamente os seis casos, segundo os cinco cenários de deBrentani (1995), nota-se que os seis projetos aqui analisados encontram paralelo lógico e conceitual, por meio da aparente

relação positiva do fator grau de inovação com cenários de sucesso e fracasso comercial.

8.7 Quando e como ocorre a participação do cliente no processo NSD e seus efeitos nos projetos

Nesta seção, a pergunta de pesquisa é respondida de forma objetiva, com base numa visão abrangente dos casos Unibanco, Fleury e Tecnisa. As análises dos pares de projetos apresentadas nas seções 8.5.e 8.6, somadas às análises do modelo de gestão da inovação de cada empresa presentes no Capítulo 7, permitem uma visão ampla e ao mesmo tempo detalhada do fenômeno da participação dos clientes na inovação das empresas estudadas. A pergunta de pesquisa:

Quando e como a participação do cliente no processo NSD contribui para a efetividade de conceito no desenvolvimento de novos serviços ?

é respondida explorando-se primeiramente as dimensões do “quando” e “como” da pergunta de pesquisa para, depois, se apresentarem algumas reflexões no âmbito da empresa:

- quando - para identificar em que circunstâncias do negócio ou do projeto de novo serviço a participação do cliente gera maior valor (contribuição para o projeto);
- como - para identificar os métodos/procedimentos que as empresas utilizam para capturar as ideias do cliente, e como esses métodos se encaixam no processo geral de desenvolvimento de produto, em que etapas do processo NSD

Quando?

- nas situações em que o projeto de novo serviço envolver maior risco financeiro e/ou envolver maior risco em conseguir atender expectativas de múltiplos clientes com necessidades distintas, ou seja, alto risco na definição de conceito de produto, conforme sugere a análise da Tabela 7.2 e projetos descritos na seção 8.2;
- quando a organização possui um histórico de diálogo e relacionamento com os clientes (reputação acumulada), gerando motivação nos clientes em compartilhar informações. Esse comportamento foi identificado no Fleury e Tecnisa e descrito nos Capítulos 5 e 6;
- quando os aspectos emocionais do novo serviço são relevantes para a decisão de compra do novo serviço, fato verificado nos produtos de Fleury e Tecnisa conforme

análise da Tabela 7.2.

Como?

- pela construção de conhecimento gerado por meio de compartilhamento intensivo das informações coletadas dos clientes, em que executivos decisores participam ativamente, conforme descrito na seção 7.2;
- pela coleta de informações dos clientes em diferentes momentos, ouvindo os clientes “para a empresa” e ouvindo os clientes “para um projeto”, conforme análise da Tabela 7.3;
- por meio de métodos não estruturados de interação com os clientes, ou seja, por meio de um diálogo aberto, informal, e em tempo real (LUNDKVIST e YAKHLEF, 2004); esporadicamente, por meio de métodos estruturados (procedimento formal pré-definido), conforme descrito na seção 7.3;
- por meio de funcionários que atuam como “representantes” ou “porta-vozes” dos clientes, configurando uma participação indireta dos clientes no processo NSD;
- pela contribuição dos clientes ao projeto de novo serviço que é mais marcante nas atividades de criação e desenvolvimento de conceito do novo serviço (*front-end*), conforme análise da Tabela 8.7. Isso reafirma pesquisas de Alam (2002), Alam e Perry (2002), Alam (2006), Gruner e Homburg (2000), e Martin e Horne (1995).

Embora o conjunto de evidências empíricas desta pesquisa não permita desenvolver conclusões a respeito dos aspectos organizacionais das empresas, por não serem o foco desta pesquisa, alguns comentários são valiosos e pertinentes para o tema inovação em serviços. As considerações e comentários a seguir têm como objetivo explorar a riqueza das evidências e possivelmente identificar linhas de pesquisa futuras.

Ao entrevistar cerca de 15 profissionais de diferentes níveis hierárquicos nas três empresas, formou-se a percepção de que a cultura organizacional influencia diretamente a predisposição da empresa em se engajar numa aproximação dos clientes com o objetivo de cocriar produtos. Conforme apresentado nos Capítulos 4, 5 e 6, o Unibanco possui uma cultura que valoriza o empreendedorismo e iniciativa inovadora. No tocante ao indivíduo, porém, as culturas do Fleury e Tecnisa valorizam e incentivam o relacionamento com os clientes executado de forma coletiva e integrada e, a partir desse relacionamento, estimulam a inovação.

Essa aparente relação estimula uma reflexão mais cuidadosa sobre os tipos de cultura mais

adequados para a inovação conforme pesquisaram Deshpande, Farley e Webster (1993), Moorman (1995) e Slater e Narver (1995). É importante ressaltar, também, que a cultura de relacionamento do Fleury e Tecnisa favorece motivar seus clientes a dedicarem tempo no compartilhamento de pensamentos e ideias, algo destacado por Nambisan (2002) e Lundkvist e Yakhlef (2004).

Aparentemente, a cultura de relacionamento explica a predominância de uso de métodos não estruturados de participação do cliente, ou abordagem conversacional como chamaram Lundkvist e Yakhlef (2004). Embora a aquisição de informações dos clientes seja um bom primeiro passo, não é por si só condição suficiente para que o projeto tenha alta efetividade de conceito. Conforme ilustrado pelo par de projetos do Fleury, os processos de disseminação e interpretação das informações permitem à empresa criar sentido e identificar os atributos que vão definir um conceito adequado para o novo serviço. Em outras palavras, são os processos de criação de sentido (ADAMS *et al.*, 1998; DOUGHERTY *et al.*, 2000) que governam a criação e gestão de conhecimento na empresa (DOUGHERTY, 1992; SLATER e NARVER, 2000) e, uma vez cristalizados em processos internos, tornam-se competências organizacionais (DAY 1994; MOORMAN, 1995, DANEELS, 2002).

Feita a análise do Unibanco, Fleury e Tecnisa e seus projetos, observou-se que aparentemente as empresas conseguem gerir a sua cultura como um recurso competitivo (BARNEY, 1986; FIOLE 1991), o que provoca uma indagação sobre como isso acontece. Deve haver uma lógica que conecte a cultura organizacional aos processos de criação de sentido e gestão do conhecimento que seriam os “habilitadores” (*enablers*) da capacidade da empresa em interagir e aprender com base nos clientes até o ponto de cocriar com eles (VONKROGH, ICHIJO E NONAKA, 2000; PRAHALAD E RAMASWAMY, 2004a).

Em resumo, foi observado que Fleury e Tecnisa são empresas capazes não só de “aprender para o projeto” (aprendizado situacional e limitado ao contexto do projeto), mas também de “aprender para a empresa”, ou seja, ter um comportamento coletivo de atenção constante, adquirindo, selecionando e interpretando as manifestações dos clientes. Essas duas formas de aprendizado alimentam continuamente a inovação na empresa.

O interesse em explorar a questão sobre como essa competência de “aprender para empresa” funciona motivou um exercício de abstração sobre as teorias revisadas no Capítulo 2 na

tentativa de se descrever um modelo lógico-conceitual dessa competência organizacional aparentemente singular. Esse desenvolvimento é apresentado na seção 9.2.

9 CONTRIBUIÇÕES - EXPANDINDO A TEORIA COM BASE NOS CASOS

Este capítulo visa apresentar as principais ideias desenvolvidas nesta tese, e que potencialmente representam contribuições ao conhecimento na área de pesquisa de gestão da inovação. A realização de uma pesquisa qualitativa como esta e o bom acesso às empresas e entrevistados (28 entrevistas) permitiram reunir uma quantidade de dados significativos enriquecendo a pesquisa. Seguindo as recomendações metodológicas sobre o método Estudo de Caso (EISENHARDT e GRAEBNER, 2007; WEICK, 2007; GUMESSON, 2007; EDMONDSON e MCMANUS, 2007), esta pesquisa executou pelo menos quatro ciclos das atividades de: coleta de dados → análise → estudo da teoria → nova coleta de dados.

A revisão bibliográfica constante permitiu localizar pesquisas pertinentes que adicionaram novos enfoques de análise, algo necessário para pesquisar um assunto ainda emergente, como é o caso da participação do cliente na inovação em serviços. A motivação central deste capítulo é a de explorar teoricamente como as empresas se organizam/estruturam para desenvolver a capacidade de aprender com os clientes e aplicar esse conhecimento na inovação.

Este capítulo traz algumas reflexões geradas pelo exercício de abstração e generalização com base nos casos particulares, analisados nos Capítulos 7 e 8, e abordam três aspectos: (1) a classificação da participação do cliente no processo NSD, (2) um modelo descritivo de processos de aprendizagem e comportamento organizacional aplicados à atividade de inovação e (3) um modelo de metadecisões estratégicas para o desenvolvimento dinâmico das competências de gestão da inovação.

9.1 Classificação ampliada de métodos de participação do cliente no processo NPD/NSD

Conforme visto na seção 2.4.6, há uma grande quantidade de métodos propostos para promover a participação dos clientes nos processos NPD e NSD, porém as classificações existentes dos métodos (KAULIO, 1998; ALAM 2002; LAGROSEN, 2005) não são suficientes para se fazer uma comparação mais completa sobre as diferenças entre os métodos, algo que limita a escolha de gerentes de marketing a respeito de que método utilizar (NIJSSEN e LIESHOUT, 1995).

A análise dos casos desta pesquisa evidenciou a proficiência da Tecnisa e Fleury em selecionar, interpretar e usar informações manifestadas pelos clientes que, de forma espontânea, chegam aos canais rotineiros de atendimento a clientes. Brockhoff (2003) e Alam (2002) destacaram em suas pesquisas que as manifestações espontâneas dos clientes (tipicamente reclamações e sugestões) são uma forma de participação do cliente, de baixa intensidade, porém rica em oportunidades de melhoria aplicáveis em processos, em inovações incrementais e eventualmente até em inovações mais radicais.

Uma reflexão ampliada sobre a natureza do processamento das informações permitiu construir a Tabela 9.1 em que se comparam distintos métodos de gerar aprendizado com os clientes para sustentar projetos de desenvolvimento de novos produtos/serviços.

Tabela 9.1 - Classificação ampliada de métodos de participação dos clientes

Características	Pesquisas Tradicionais	Pesquisas Sociais Avançadas	Relacionamento Pessoal	Relacionamento Virtual
Métodos utilizados (lista não exaustiva – apenas exemplos)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Focus Group</i> • Testes de produto • <i>Survey ad Hoc</i> • Pesquisas de satisfação • Teste de Conceito e Teste Beta (aceitação) 	<ul style="list-style-type: none"> • Etnografia (<i>netnography</i> <i>videography</i>) • <i>Lead-User</i> • Código cultural e outras técnicas com base na antropologia e sociologia 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação Ascendente; • Imersão de executivos; • Desenho “empático”; • Abordagem conversacional • Atendimento pessoal aos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambientes virtuais de simulação; • Comunidades de inovação/co-criação; • Serviço de Atendimento aos Clientes - SAC e Ouvidoria; • Mídias sociais na Internet
Metodologia estruturada	Sim	Sim	Não	Não
Quem coleta os dados?	Pesquisador	Pesquisador	Funcionário	Funcionário
Pensamento	Analítico Método Cient.	Analítico Método Cient.	Intuitivo Criação de Sentido	Intuitivo Criação de Sentido
Frequência	Baixa	Baixa	Moderada	Contínua
Amostra de clientes	Pequena (intencional)	Pequena (intencional)	Moderada (não intencional)	Grande (não intencional)
Contexto da informação	Estático (Situacional)	Estático (Situacional)	Dinâmico	Dinâmico
Referências acadêmicas (lista não exaustiva – apenas exemplos)	Morgan (2005 e 2006), Kaulio (1998), Nijssen e Lieshout (1995), Zeithaml e Bitner (2003, p. 119)	Kozinets (2001), Belk e Kozinets (2005), Rosenthal e Capper (2006), Letelier <i>et al.</i> (2003), VonHippel (1986)	Leonard-Barton (1995), Cooper (1999), Lundkvist e Yakhlef (2004), Dahlsten (2004), Patriotta (2003), Zeithaml e Bitner (2003)	Prahalad & Ramaswamy (2004a), Sawhney e Prandelli (2000), Nambisan (2002), Patriotta (2003), Nambisan e Baron (2007), Fuller e Matzler (2007)

Fonte: O Autor.

Na Tabela 9.1 descrevem-se quatro grupos de classificação de métodos: os dois primeiros são essencialmente diferentes dos dois últimos. Os grupos “pesquisas tradicionais” e “pesquisas avançadas” têm sua origem nas pesquisas de mercado/marketing e podem ser vistas como um contínuo de uma abordagem científica aplicada com diferentes níveis de rigor, desde testes simples até etnografias e pesquisas sociais mais complexas.

A figura do pesquisador é um elemento-chave, pois ele influencia a seleção da amostra, interpretação, análise e apresentação de resultados e geralmente é um indivíduo externo, funcionário de uma empresa especializada em pesquisas de mercado. Por serem pesquisas em geral custosas, são contratadas com baixa frequência, consultam uma amostra pequena porém estatisticamente representativa de clientes, e com isso tendem a gerar “fotografias”, ou melhor, representações de um momento específico do tempo das expectativas e necessidades dos clientes.

No outro extremo estão os grupos chamados de “relacionamento pessoal” e “relacionamento virtual” que, em essência, representam as manifestações espontâneas dos clientes, comunicadas por meio dos canais rotineiros de atendimento a clientes, sejam presenciais (contato face a face) ou virtuais (meios de telecomunicações). Com o avanço das tecnologias de interatividade na internet e baixos custos, muitos métodos têm sido criados para explorar mais intensamente métodos do grupo relacionamento virtual. Os métodos que compõem esses dois grupos caracterizam-se pela ausência do pesquisador formalmente estabelecido. O processo de coleta, seleção, interpretação, disseminação e uso da informação está exclusivamente nas mãos dos funcionários, uma coletividade. Não há uma estruturação processual ou científica do método e o pensamento dominante é intuitivo, ou seja, cada funcionário usa sua intuição e julgamento pessoal para selecionar os dados recebidos e compartilhar internamente com seus pares, e com isso iniciar o processo de criação de sentido e aprendizagem ilustrados nas Figuras 2.2 a 2.5.

Nos métodos classificados como relacionamento (virtual e pessoal), a frequência de coleta de dados tende a ser constante ou muito frequente, interagindo com grandes quantidades de clientes não selecionados de forma intencional, o que propicia gerar uma perspectiva dinâmica, porém superficial das necessidades e expectativas dos clientes.

Essa classificação ampliada contribui teoricamente para explicitar as diferenças entre os grupos de métodos e suas características distintivas, pois, para cada tipo de método utilizado, a empresa deverá aplicar diferentes habilidades e competências. Por exemplo, desenvolver coerentemente seus processos de criação de sentido na organização, aprendizagem e disseminação de informações conforme propostos por Day (1994) explicitamente nos processos do tipo “de fora para dentro” (seção 2.2 Figura 2.6). Ou, ainda, definir a natureza da interação com os clientes, se o relacionamento é voltado para a tarefa ou para sociabilização (NAMBISAN, 2002, p. 400), diferenças que exigem da empresa modos de governança e controle bastante distintos. Outra implicação teórica importante é com relação ao uso das informações coletadas.

Segundo Moorman (1995), o uso das informações ou conhecimento gerado é influenciado principalmente pela confiança e relacionamento entre usuário da informação e a fonte da informação. Quando a empresa tem um pesquisador externo envolvido, a construção de confiança do decisor é bem diferente de quando a informação é gerada pelos próprios funcionários da empresa.

Em resumo, a Tabela 9.1 ilustra duas formas de a empresa se relacionar e aprender com os clientes. Usando métodos do tipo “pesquisas tradicionais” ou “pesquisas avançadas”, a empresa aproxima-se proativamente dos clientes estimulando manifestações dos clientes a respeito de um projeto específico de novo serviço, comportamento que nesta tese chamou-se de “aprender para o projeto” (Tabela 7.3 e Figura 7.2).

Outra forma de relacionamento e aprendizagem consiste em manter um estado de atenção constante em todos os canais de contato e relacionamento com os clientes, capturando, selecionando e interpretando as manifestações espontâneas dos clientes, comportamento que nesta tese chamou-se de “aprender para a empresa”.

A classificação ampliada da Tabela 9.1 contribui para o estudo da inovação, ao permitir associar métodos de envolvimento dos clientes com distintos modos de aprendizagem, o que permite aprofundar o estudo nos tipos de competências organizacionais que devem ser desenvolvidas (DAY, 1994) para que a empresa consiga empregar o conhecimento eficientemente em seus projetos de inovação. A classificação da Tabela 9.1 complementa as classificações anteriores propostas por Kaulio (1998) e Lagrosen (2005), nas quais ambos

mantêm foco principal nos métodos de coleta de dados dos clientes e sua intensidade da participação do cliente. A classificação proposta nesta tese amplia as classificações anteriores por evidenciar não apenas os métodos de coleta, mas também como os dados são processados e como geram aprendizagem para a empresa. Na tabela 9.1 os aspectos organizacionais e cognitivos são destacados como importantes fatores para promover a participação do cliente e aprendizagem em projetos de novos produtos.

Essa classificação ampliada contribui também para a prática, permitindo que gerentes de marketing possam tomar melhores decisões ao avaliar em mais detalhe os fatores organizacionais e cognitivos envolvidos em cada tipo de método de promover a participação dos clientes em projetos de novos produtos. Em outras palavras executivos de marketing poderiam suportar melhor suas decisões entre contratar pesquisas de mercado, ou optar por buscar e explorar informações de mercado através de processos internos de relacionamento com os clientes.

9.2 Um modelo de processos de aprendizagem e comportamentos organizacionais aplicados à atividade de inovação com base nos clientes

Entre os diversos ciclos de análise de dados e revisão de novas literaturas nesta tese, uma questão emergiu ao refletir sobre o Fleury e Tecnisa, empresas que conseguem “aprender para o projeto” e também “aprender para a empresa”. A questão central é: como essas empresas conseguem organizar e dar sentido a um volume de informações tão grande, selecionando e explorando o que é pertinente para o projeto de desenvolvimento de um novo produto ou serviço?.

A Tabela 9.1 dá uma visão ampliada de diversos métodos pelos quais as empresas se aproximam dos clientes para adquirir informações valiosas, porém isso não é suficiente para gerar criação de conhecimento. A execução dos métodos da Tabela 9.1 auxilia apenas na tarefa de aquisição de informações. O processamento dessas informações e criação de conhecimento com elas é o grande desafio que vem em sequência. Uma analogia útil é pensar em como ouro se transforma em joia. A primeira etapa é o garimpo, quando a identificação do veio e a extração do mineral do solo são os maiores desafios. A próxima etapa é a de purificação cujo desafio consiste em separar o material valioso do material a ser descartado. O ouro puro, porém, não representa aos olhos do cliente um valor diferenciado, esse valor é

criado com o trabalho do ourives, o profissional que aplica suas habilidades criativas e manuais para materializar uma joia. Essa analogia ilustra a agregação de valor ao processamento das informações do cliente.

Ao longo de dois anos e meio de trabalho de campo, houve a percepção de que o Fleury e a Tecnisa possuíam uma competência desenvolvida ao longo de muitos anos e fortemente enraizada em sua cultura para poder lidar com o risco potencial de perda de foco ao trabalhar com um alto volume de informações, além da dificuldade na sua interpretação.

Uma revisão multidisciplinar da literatura permitiu explorar essa questão de maneira mais ampla, buscando integrar conhecimentos provenientes das teorias de marketing, comportamento organizacional, criação de sentido (*sensemaking*) e teoria decisória. No trabalho de integração dessas teorias, buscou-se construir uma visão longitudinal sobre o fluxo de informações para o desenvolvimento de um novo produto/serviço, classificando os principais processos e capacidades organizacionais aplicadas no processamento da informação. Embora esse modelo tenha sido alcançado por meio do estudo de três casos de empresas de serviços, não há motivos aparentes para se pensar que empresas manufatureiras tenham uma realidade distinta em termos de fluxo de informação para entendimento do mercado. A Fig. 9.2 apresenta o resultado desse trabalho, que recebe o nome de Modelo de Processos de Aprendizagem e Comportamentos Organizacionais aplicados à atividade de Inovação.

Figura 9.1 – Modelo de Processos de Aprendizagem e Comportamentos Organizacionais aplicados à atividade de Inovação

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base em Deshpande *et al.* (1993), Day (1994), Fiol (1991) Moorman (1995), Adams *et al.* (1998), Dougherty *et al.* (2000), VanRiel *et al.* (2004), Von Krogh *et al.* (2000), Dougherty (2008), Weick e Sutcliffe (2005), Moorman, Deshpande e Zaltman (1993), Ocasio (1997).

O modelo é composto pelo fluxo de informações de mercado e as principais habilidades comportamentais presentes na execução de cada processo de aprendizagem (aquisição, disseminação e utilização), até o lançamento do novo produto. É complementado por dois fatores de influência que atuam em todo o fluxo de informações: a cultura organizacional expressa pela orientação de mercado e as características dos tomadores de decisão.

O mapa pode ser entendido por três mensagens fundamentais: a primeira mensagem diz respeito à cultura organizacional, que está fortemente relacionada com a orientação para mercado, e influencia diretamente como ocorrem as fases de processamento da informação: aquisição, disseminação e uso (KOHLE E JAWORSKI, 1990; MOORMAN, 1995; DESHPANDE *et al.* 1993; SLATER e NARVER, 1995).

Em outras palavras, a cultura organizacional influencia o grau de abertura às informações externas (clientes e mercado), de que maneira faz a coleta desses dados, e como atribui sentido aos dados transformando-os em informações relevantes para o projeto.

A segunda mensagem fundamental diz respeito à importância do processo de aquisição de dados, pois é esse processo que ativa e alimenta os processos de disseminação e utilização das informações (DAY, 1994; MOORMAN, 1995), que, funcionando de forma integrada, geram a chamada “inteligência de mercado” (SLATER e NARVER, 1995; SLATER e NARVER, 2000).

A terceira mensagem fundamental diz respeito à influência dos aspectos cognitivos individuais ao longo dos três processos de aquisição, disseminação e uso de informações, em que indivíduos de diferentes níveis hierárquicos e funções vão lidar com informações ambíguas, e vão exercitar suas habilidades de julgamento e decisão em situações de incerteza. Nessa atividade os indivíduos estão sujeitos a diversos vieses cognitivos (BAZERMAN, 2004) que podem limitar a criação de sentido (WEICK, 1995; DOUGHERTY *et al.*, 2000) em construir uma interpretação compartilhada da empresa, condição necessária para gerar valor para o projeto e para o novo produto/serviço (SLATER e NARVER, 2000b, DOUGHERTY, 2008).

O modelo mental deve ser capaz de representar as principais interfaces entre clientes, tecnologia, processos e a empresa (VANRIEL e LIEVENS, 2004). Também importante é a capacidade do decisor em reconhecer as potenciais incertezas e aplicar abordagens adequadas para aumentar o conhecimento e reduzir a incerteza na tomada de decisão (VANRIEL *et al.* 2004, LOCH *et al.*, 2008).

Um recurso adicional para o entendimento da Figura 9.1 consiste em se utilizar uma analogia imaginando o processamento de informações da empresa como se fosse o sistema nervoso do corpo humano, um organismo capaz de capturar os estímulos externos (aquisição) transmiti-los (disseminação) e processá-los para gerar um entendimento e uma resposta racional (utilização) para a situação experimentada. No corpo humano, os processos de aquisição, disseminação e utilização estão presentes desde o nascimento e, salvo por problemas de saúde, funcionam adequadamente e de maneira integrada sem necessidade de um esforço para que se mantenham assim. Porém, nas empresas, os processos de aquisição, disseminação e utilização são compostos por pessoas e estão sujeitos às variabilidades inerentes ao comportamento humano, portanto esses processos precisam de desenvolvimento contínuo nas empresas.

O desafio de desenvolver novos produtos/serviços pode ser entendido como um conjunto de decisões interrelacionadas (KRISHNAN e ULRICH, 2001) e uma delas é como obter informações do mercado e dos clientes, em que a participação dos clientes no processo NPD/NSD é uma das alternativas. Analisando-se os casos do Fleury e Tecnisa, vemos como essa decisão é influenciada pela cultura organizacional e como as consequências dessa decisão afetam todo o fluxo de informação e aprendizagem.

As duas empresas possuem uma cultura orientada para o mercado, marcada pela disposição em manter um relacionamento próximo com os clientes por meio do diálogo frequente e direto. O fato de os funcionários de interface direta com os clientes (*front-end*) compartilharem valores e crenças voltados ao relacionamento com os clientes faz com que as empresas mantenham um monitoramento constante das opiniões dos clientes, existindo ou não um projeto de desenvolvimento de novo produto/serviço.

Quando há um projeto de desenvolvimento de novo produto/serviço, o processo de aquisição é complementado e enriquecido com outros métodos de coleta de dados, sejam estruturados (diversas técnicas de pesquisa de mercado), sejam não estruturados (projeto empático e outras práticas). Agindo dessa forma, o Fleury e a Tecnisa são capazes de não apenas “aprender com os clientes para o projeto”, mas também “aprender com os clientes para a empresa”, construindo uma aprendizagem dinâmica sobre os clientes e o mercado.

A decisão de estruturar o processo de aquisição dessa forma tem outras consequências nos processos de disseminação e utilização. O fato de o processo de aquisição ser fortemente apoiado nos funcionários, é por si só um estímulo para a comunicação interna por meio de encontros formais

(reuniões, seminários etc.), mas também informais. Maior interface cara a cara entre os funcionários propicia a interpretação das informações revelando necessidades latentes dos clientes (*sticky info*) e gerando muitas vezes conhecimento tácito, em outras palavras, criação de sentido intersubjetivo (WEICK, 1995).

A capacidade de gerar conhecimento tácito com base em informações dos clientes e do mercado é uma das principais características das empresas inovadoras (DOUGHERTY *et al.*, 2000). Porém a principal implicação do modelo de aquisição de dados do Fleury e da Tecnisa diz respeito à geração de confiança no uso das informações. Sendo os funcionários os principais atores na aquisição e criação de sentido, há uma redução da ambiguidade percebida nas informações (ADAMS, DAY e DOUGHERTY, 1998) inspirando nos decisores maior confiança nas informações geradas. E a confiança é o principal fator motivador da utilização das informações (MOORMAN, ZALTMAN e DESHPANDE, 1992; MOORMAN, DESHPANDE e ZALTMAN, 1993; VONKROUGH *et al.*, 2000). A retroalimentação do processo da Figura 9.1, a avaliação dos sucessos ou insucessos de novos produtos lançados, influencia o foco de atenção organizacional da empresa, o que OCASIO (1997) descreveu como *attention-based view of the firm*, e consequentemente influencia também a cultura organizacional.

Por sua vez, a utilização das informações de mercado é o principal fator de influência nos resultados do processo NPD/NSD em termos de desempenho comercial e financeiro do novo produto/serviço, criatividade e aderência aos prazos de projeto (MOORMAN, 1995; DOUGHERTY *et al.*, 2000). A influência dos tomadores de decisão também é visível nos casos estudados. No Fleury, o Fórum de Inovação tem entre suas principais funções estimular o empreendedorismo e a busca de novos produtos e modelos de negócio, quebrando a inércia resultante do sucesso dos negócios atuais. Além disso, o corpo diretivo está sempre em constante renovação de conhecimento seja técnico (medicina), seja de gestão.

Na Tecnisa, apesar de já haver um processo eficiente de aprendizagem e inovação, atestado sucesso dos projetos do passado, o quase fracasso do projeto “Le Prestige” despertou a autocrítica dos gestores. Houve o reconhecimento de que os processos de aquisição, disseminação e utilização apresentavam falhas e estavam limitando a capacidade de se criarem projetos inovadores. A partir do projeto “Well Pompeia” foram feitas mudanças na condução dos projetos que permitiu melhor eficiência na criação de sentido, favorecendo a utilização dessas informações no projeto.

No Unibanco, por sua vez, o projeto “Consulta de Cheques” mostrou a influência de vieses cognitivos como a armadilha da confirmação e vieses motivacionais como ilusões positivas e excesso de confiança (BAZERMAN, 2004). Esses atuaram para o projeto não dedicar esforço suficiente aos processos de aquisição, disseminação e utilização da informação, o que acabou influenciando negativamente o desempenho do novo serviço.

Em resumo, o modelo da Figura 9.1 busca construir uma visão complementar ao modelo de funil de inovação de Clark e Wheelright (1993, p. 90). Enquanto Clark e Wheelright (1993) estruturam o funil de inovação em termos de processos, ferramentas e estruturas organizacionais, o modelo da Figura 9.1 busca explorar os aspectos cognitivos, processamento da informação e de aprendizagem ao longo do funil, destacando a importância de cada indivíduo e sua integração ao esforço coletivo de inovação. Em outras palavras o modelo descreve como se processa a informação em organizações capazes de criar conhecimento com base nos clientes de forma contínua e, com esse conhecimento, estimular a inovação. A contribuição do modelo reside em integrar distintas teorias para formar um detalhamento de como essas competências funcionam e se conectam, em outras palavras, competências “de fora para dentro” que Day (1994) chamou “percepção de mercado” (*Market Sensing*) e “conexão com clientes” (*Customer Linking*). Segundo ele (1994, p. 37) são essas as competências centrais que definem uma empresa orientada para mercado. Porém coletar dados dos clientes é apenas uma etapa dentro do processo de desenvolvimento de um novo produto, o desafio seguinte é como processar e usar esses dados. Leonard-Barton e Sensiper (1998, p. 117) caracterizaram esse desafio como um fluxo linear de pensamento divergente e convergente, mediado pelos líderes da empresa com o objetivo de explorar o atrito criativo natural desse processo. Sob essa perspectiva o modelo da figura 9.1 contribui ao detalhar e descrever mecanismos organizacionais propostos de forma genérica por Day (1994) e Leonard-Barton e Sensiper (1998), relativos a competências de empresas orientadas a mercado, e geração de conhecimento tácito para a inovação, respectivamente.

O modelo também contribui por descrever um caminho possível para que empresas possam desenvolver serviços pela perspectiva de criação de valor aos olhos dos clientes, perspectiva alinhada com o novo conceito de serviços proposto por Edvardsson, Gustafsson e Roos (2005).

9.3 Metadecisões estratégicas para o desenvolvimento do modelo de gestão da inovação

O modelo da Figura 9.1 descreve o processamento de informações que constitui a competência da empresa capaz de criar conhecimento com base nos clientes de forma contínua, porém não explica como a empresa pode estruturar-se e organizar-se para desenvolver essa competência. A capacidade

de desenvolver novos produtos e serviços é um conjunto de diversas habilidades organizacionais que se manifestam tanto no nível tático/operacional quanto no nível estratégico da empresa. Porém, pensando apenas no nível estratégico, os casos aqui estudados levam a pensar se não existe uma competência de segundo ordem (DANEELS, 2002) que influencia a competência de primeira ordem no desenvolvimento de novos produtos. Essa competência de segunda ordem seria a capacidade de autodiagnosticar suas habilidades organizacionais e gerir ativamente o aprimoramento das habilidades atuais e o desenvolvimento de novas habilidades consideradas estratégicas para a empresa.

Daneels (2002) define a competência de segunda ordem como a capacidade de adquirir e desenvolver competências de primeira ordem, e aplicá-las nos negócios seja pela exploração do novo conhecimento, seja pelo aproveitamento intensivo da competência existente. A competência de segunda ordem de interesse para esta tese diz respeito a como gerir estrategicamente o modelo de gestão da inovação da empresa, como os processos, ferramentas e recursos são alocados e utilizados para a atividade de inovação. Em outras palavras, organizar e gerir “redes de criação de sentido” compostas por pessoas que compartilham valores e princípios comuns, e articulam a dinâmica entre rotinas operacionais e a criação de conhecimento tácito e explícito (DOUGHERTY *et al.*, 2000).

Essa capacidade de segunda ordem, além de criar “as redes de criação de sentido”, também diz respeito à capacidade de lidar com as barreiras que dificultam a aprendizagem organizacional (ADAMS, DAY e DOUGHERTY, 1998), o que pode ser realizado por meio da alavancagem das características culturais da empresa (ADAMS *et al.*, 1998) ou por meio de um programa estruturado de gestão de mudança corporativa (DAY, 1994).

A análise dos casos Unibanco, Fleury e Tecnisa leva a crer que sua competência de segunda ordem está sustentada pelo desenvolvimento de sua cultura organizacional e a construção de processos organizacionais sintonizados com essa cultura. O modelo de gestão da inovação do Fleury e Tecnisa traz uma percepção de que para essas empresas o conhecimento é um processo que flui por meio do relacionamento com os clientes, descobrindo as necessidades dos clientes de forma prática com o desenvolvimento de novos serviços.

Já o modelo de gestão da inovação do Unibanco aparentemente se apoia na construção de uma cultura organizacional distinta para as áreas de Produto, com uma orientação de mercado mais intensa, enquanto as demais áreas do banco cultivam uma cultura com orientação de mercado menos intensa.

Com o objetivo de explorar os principais desafios em construir a competência de segunda ordem para a inovação, a literatura foi mais uma vez investigada com o objetivo de se encontrarem teorias e conceitos que possam ser integrados e formar um entendimento de como a empresa poderia gerir o desenvolvimento do seu modelo de gestão da inovação. Foram revistas as literaturas de marketing, estratégia, desenvolvimento de novos produtos, aprendizagem e comportamento organizacional para se identificarem as decisões que, tomadas de forma coordenada e rotineira, sustentam a capacidade de a empresa desenvolver continuamente seu modelo de gestão da inovação. Foram identificadas duas metadecisões centrais para o desenvolvimento do modelo de gestão da inovação conforme se descreve na Figura 9.2:

Figura 9.2 – Metadecisões estratégicas para o desenvolvimento dinâmico das competências de Gestão da Inovação

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base em Dougherty (1992), Leonard-Barton (1995), Adams *et al.* (1998), Day (1994), Dougherty (2008), Fiol (1991), e Ocasio (1997).

Tradicionalmente, o que se encontra na literatura de estratégia e inovação é o ciclo de atividades ilustrado com a linha contínua na Figura 9.2. Ou seja, o planejamento estratégico é o ponto de partida para a mobilização organizacional e a gestão da inovação tem como diretriz principal o desdobramento da estratégia de negócios definida pelo planejamento estratégico.

Os gestores responsáveis pela inovação na empresa, então, deparam com duas grandes decisões estruturantes da empresa: (1) a definição de processos, métodos e ferramentas, e (2) e definição de metas, indicadores e incentivos para inovação. Essas decisões estruturantes são, na verdade, conjuntos de definições tanto no nível estratégico quanto no tático e até operacional da inovação. A partir daí, os resultados alcançados aferidos pelos indicadores serão a base de reflexão para ajustes do modelo de gestão da inovação.

Os livros de Clark e Fujimoto (1991), Clark e Wheelright (1993), Reinertsen (1997) e Cooper e Edgett (1999) são alguns exemplos de literatura com a qual executivos são treinados para inspirar e sustentar suas decisões sobre a gestão da inovação. A literatura revista nesta tese, porém, traz descobertas que apontam fragilidades nessa forma de desenvolver e aprimorar competências de gestão da inovação.

Se as pesquisas mostram que a orientação para mercado traz melhores resultados financeiros e em inovação, e existem culturas mais propícias para a inovação (NARVER e SLATER, 1990; DESHPANDE, FARLEY e WEBSTER, 1993; MOORMAN, 1995; HAN *et al.*, 1998), o pressuposto básico para o modelo da Figura 9.2 é que as decisões de aprimoramento da gestão da inovação devem basear-se numa reflexão crítica sobre o alinhamento da cultura organizacional e das competências com a estratégia de negócio definida.

Em síntese, antes de partir para as decisões 1 e 2 da Figura 9.2, é necessário refletir um pouco mais sobre os aspectos organizacionais, fluxo ilustrado na Figura 9.2 com a linha tracejada. Agindo dessa forma, aparentemente a empresa teria mais possibilidades para construir competências de segunda ordem (DANNEELS, 2002) e renovação da empresa (DOUGHERTY, 1992b), minimizando o risco de rigidez das competências (LEONARD-BARTON, 1992 e 1995).

Outro aspecto importante que deve ser destacado é que, seguindo a linha tracejada da Figura 9.2, a empresa tende a refletir conscientemente sobre sua capacidade de aprendizagem, o que

também pode chamar-se orientação para a aprendizagem. Do ponto de vista comportamental, Adams, Day e Dougherty (1998) mostram a necessidade de pensar sobre os principais obstáculos à aprendizagem e criação de sentido presentes na empresa. As evidências mostram que as empresas com melhor desempenho em inovação são aquelas que souberam mitigar os obstáculos de criação de sentido e aprendizagem, adotando estratégias que alavancam a cultura atual. Em outras palavras, souberam modificar o processamento de informações do indivíduo e da organização, reforçando aspectos de confiança, participação multifuncional, esclarecimento de papéis e metas, e valorizando a necessidade de mudança (ADAMS *et al.*, 1998).

Dougherty *et al.* (2000) defendem que cada empresa possui um sistema único de criação de sentido que permite à empresa coletar, interpretar e reorganizar informações que geram conhecimento valioso para o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Esses sistemas de criação de sentido geram conhecimento de forma dinâmica, pois permeiam os processos de relacionamento com os clientes na tentativa de atender suas necessidades (DOUGHERTY *et al.*, 2000). Em resumo, é necessário pensar na cultura atual, nos processos de comunicação e nos indivíduos para poder partir para a tomada de decisões de operacionalização. Na Figura 9.2, essa reflexão organizacional é denotada pela elipse tracejada em cinza no topo da figura.

Em essência, a reflexão crítica sobre aspectos organizacionais auxilia os altos executivos da empresa na difícil tarefa de encontrar um equilíbrio entre restrição social ou ação social (DOUGHERTY, 2008), em termos de fluidez de informação, integração interfuncional e energia dos funcionários (motivação). Em outras palavras, encontrar a melhor proporção entre a força dos processos, estruturas, procedimentos, regras e outras forças constritoras, sem impedir, porém, que a criatividade e a improvisação se manifestem, pois são muito necessárias principalmente nas fases iniciais de um projeto de novo produto ou serviço. Esse equilíbrio de forças também é descrito na Figura 2.4.

A solução encontrada para o equilíbrio entre a restrição ou promoção da ação será operacionalizada pelas escolhas de estrutura organizacional, processos, métodos e ferramentas de gestão para a inovação. Essas decisões definirão também o alinhamento dos aspectos de processamento das informações descritas e explicadas com o modelo da Figura 9.1.

A conceituação de “visão baseada em atenção” (*attention-based view of the firm*) proposto por Ocasio (1997) entende essas decisões de estruturação da empresa, como uma forma de orientar o foco de atenção dos decisores da empresa. Além disso, essas decisões acabam por estruturar a organização em termos do que é possível fazer com as informações obtidas pela empresa. Em outras palavras o intuito deliberado de guiar a atenção organizacional para um assunto desejado, representa uma meta-decisão, influenciada por diversos fatores organizacionais e pessoais (SOUSA, 2006). O fluxo ilustrado pela linha pontilhada na figura 9.2 pode ser visto como uma decisão sobre como a organização vai decidir sobre projetos de inovação, ou seja, uma meta-decisão sobre o modelo de gestão da inovação.

Esse modelo tem como objetivo contribuir para a prática da gestão da inovação, ao estabelecer uma ordem ou sequência entre as decisões que um executivo deve tomar para estruturar a empresa para a inovação. E, seguindo essa ordem decisória, a empresa potencialmente poderá desenvolver uma competência de segunda ordem valiosa para desenvolver vantagem competitiva sustentada por meio da inovação (DANEELS, 2002), ao mesmo tempo em que renovará o conhecimento da empresa (DOUGHERTY, 2002b), minimizando o risco de desenvolver rigidez organizacional (LEONARD-BARTON, 1992 e 1995).

10 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES, PESQUISAS FUTURAS E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Esta pesquisa tem foco no fenômeno da inovação em serviços na perspectiva organizacional, os processos, ferramentas e aspectos sociais envolvidos no planejamento e desenvolvimento de projetos de novos serviços. Especificamente nesta tese buscou-se entender o papel dos clientes na inovação em serviços, buscando analisar quando e como a participação dos clientes no processo NSD contribui para maior efetividade de conceito do novo serviço.

O modelo de fatores de sucesso em projetos NPD e NSD proposto por Brown e Eisenhardt (1995, p. 346) foi o ponto de partida teórico e também a base de análise dos dados empíricos.

Considerando a natureza e amplitude da pergunta de pesquisa foi escolhido o método estudo de casos múltiplos incorporados como o método de pesquisa mais adequado. Diversas revisões da literatura sobre distintos temas relacionados com a inovação em serviços apontam que essa área de conhecimento é emergente e ainda necessita de pesquisas de desenvolvimento de teoria que aumente a fronteira de entendimento do fenômeno e auxilie pesquisas confirmatórias posteriores.

Artigos recentes foram publicados em que se destaca o potencial de desenvolvimento de novas teorias que o método estudo de caso possui, o que foi chamado também de construção de teoria com base em casos (EISENHARDT e GRABNER, 2007; GUMMESSON, 2007), abordagens que revitalizaram a importância científica do método e trouxeram novas recomendações de como usá-lo (YIN, 1994).

A amostra foi selecionada buscando-se empresas que tivessem renome por seu forte relacionamento com seus clientes ou renome pela inovação de seus serviços, ou a combinação dessas duas características. Foram escolhidas as empresas Unibanco, Fleury e Tecnisa, por atenderem as características desejadas e por apresentarem motivação e abertura para conceder diversas entrevistas. Em cada uma das empresas foram estudados dois projetos de desenvolvimento de novos serviços: um projeto representativo de alta participação dos clientes e outro de baixa participação do cliente. No total foram estudados três pares dicotômicos de projetos com relação à participação dos clientes no processo NSD.

A revisão da literatura mostrou que a inovação em produtos e serviços é um assunto multiteórico e multidisciplinar. Pesquisas importantes têm sido publicadas por distintas áreas do conhecimento administrativo: operações, marketing, estratégia, recursos humanos, tecnologia, entre outras. Num princípio da história da pesquisa acadêmica em NSD houve um esforço acadêmico em se delimitar a área de conhecimento em inovação de serviços como distinta e independente da gestão da inovação em produtos manufaturados. O próprio conceito de serviços foi reanalisado e redefinido por pesquisadores consagrados da área o que tem influenciado as pesquisas subsequentes e aumentado o fôlego e interesse nessa área de pesquisa.

As principais teorias envolvidas nesta pesquisa são a cocriação de valor (estratégia), orientação para mercado (marketing), criação de sentido e processos cognitivos (teoria organizacional), criação e gestão do conhecimento (múltiplas escolas), lógica dominante de serviços (marketing) e gestão da inovação (múltiplas escolas). Apesar de a área de inovação em serviços já haver alcançado legitimidade como uma área particular do conhecimento administrativo, diversos pesquisadores estão dedicados a construir teorias e modelos que superem a fronteira produto-serviço, pois entendem que a inovação caminha cada vez mais para se construírem ofertas conjugadas de produtos e serviços (lógica dominante de serviços).

Os trabalhos de campo desta pesquisa foram planejados para obter uma alta riqueza de dados suficientes para se analisarem os casos à luz de distintas teorias sobre o fenômeno da inovação em serviços. Para isso, o questionário de entrevistas foi composto por dois grandes blocos: um para se conhecer o modelo de gestão da inovação em vigor na empresa, ou seja, o conjunto de normas, princípios, processo e práticas aplicadas a todos os projetos de desenvolvimento de novo serviço. Com base nesse primeiro bloco, três empresas foram estudadas e comparadas entre si. O segundo bloco de entrevistas buscou explorar os detalhes operacionais do envolvimento dos clientes em projetos específicos de novos serviços, representativos de alta e baixa participação dos clientes.

O trabalho de campo durou pouco mais de dois anos (mar.2007 a jul.2009). Antes desse período, entretanto, foi realizado um pré-teste dos roteiros de entrevista (disponíveis no Apêndice), com a participação de especialistas setoriais ligados a revistas de negócios e associações profissionais. No total foram realizadas 28 entrevistas com duração mínima de 1h e no máximo 2h30, distribuídas da seguinte maneira: Unibanco (6 entrevistas), Fleury (8

entrevistas), Tecnisa (11 entrevistas). Adicionalmente foram realizadas mais três entrevistas em cada empresa para confirmação de dados.

Em cada empresa pelo menos quatro entrevistas foram realizadas com executivos de alto escalão (ocupavam posições de Superintendência e Diretoria), profissionais com formação mínima de mestrado *stricto sensu*, alguns com doutorado e pós-doutorado, e adicionalmente com formação executiva em MBA. Executivos em posições de gerência, e coordenação também foram entrevistados contribuindo para uma triangulação e confirmação de dados em distintas camadas hierárquicas (vide Tabela 3.1, p. 116, para uma descrição mais completa).

As entrevistas foram gravadas por meio eletrônico e transcritas em no máximo 48 horas com a finalidade registrar com maior precisão possível a riqueza delas. Adicionalmente foram consultadas fontes secundárias, principalmente relatórios anuais corporativos, livros, revistas de negócios e monografias de alunos de MBA da FIA.

O trabalho de campo foi realizado em ciclos, ou seja, após uma primeira rodada de entrevistas, o pesquisador buscava reunir os temas que emergiam como mais relevantes e realizou nova busca bibliográfica mais aprofundada. Os novos conhecimentos permitiram desenvolver novas questões para as entrevistas subsequentes construindo gradualmente uma visão multiteórica. Essa rotina de trabalho foi repetida em maior e menor escala por quatro vezes ao longo dos dois anos de trabalho de campo, em que a recuperação das gravações das entrevistas anteriores foi um recurso extensamente utilizado.

O trabalho de análise dos dados de certo modo ocorreu paralelamente à coleta de dados, pois, após o primeiro ano de coleta, foi possível construir tabelas e diagramas lógicos com os dados coletados. Nessa fase, a frequência de reuniões entre o aluno pesquisador e o professor orientador foi mensal o que contribuiu significativamente para controlar e estimular um pensamento divergente e convergente sobre o problema de pesquisa guiou as entrevistas da segunda metade da coleta de dados e permitiu maior rigor e relevância dos instrumentos de análise.

O último ciclo de revisão da literatura e análise de dados foi realizado entre abril e julho de 2009, período em que as gravações das entrevistas anteriores foram reanalisadas para se listarem dúvidas que foram sanadas com a realização de uma entrevista de confirmação de

dados em cada uma das três empresas estudadas.

A riqueza dos dados permitiu analisar-se o modelo de gestão da inovação das empresas considerando desde elementos estratégicos (história dos fundadores, cultura organizacional e estratégia), passando por elementos organizacionais (estrutura organizacional, incentivos à inovação), chegando até elementos operacionais (processo NSD, canais de relacionamento com o cliente e o papel dos clientes nos projetos de novos serviços).

Os modelos de gestão da inovação do Unibanco, Fleury e Tecnisa são descritos e analisados nos Capítulos 4, 5 e 6 respectivamente. Os resultados mostraram que Unibanco e Tecnisa não possuem em sua estrutura organizacional uma área dedicada à finalidade de inovação ou pesquisa e desenvolvimento (P&D), algo já esperado, pois é raro se encontrarem estruturas dedicadas à inovação na indústria de serviços.

O Fleury, porém, mostrou-se uma exceção. Após décadas de trabalho em que a inovação foi gerida de forma tácita, o Fleury decidiu em 2004 redefinir sua estrutura interna quando uma das novas áreas criadas foi direcionada à atividade de inovação. Em 2007 já existia uma diretoria voltada à inovação e gestão do conhecimento e, em 2009, tornou-se Diretoria Executiva de Planejamento Estratégico, Inovação e Sustentabilidade, composta de quatro gerências seniores com reporte direto ao presidente do grupo Fleury.

Os resultados mostraram que a história dos fundadores e a cultura organizacional estão fortemente ligadas e influenciam a maneira pela qual a empresa se organiza e se estrutura para o objetivo de inovação. Em outras palavras, a cultura organizacional influencia o comportamento dos indivíduos em termos de cooperação, iniciativa e aceitação de mudanças. A estrutura organizacional e processos dedicados à inovação são um reflexo tangível de como a empresa equilibra as forças organizacionais de mudança (busca da inovação) e manutenção do *status quo* (busca de eficiência e produtividade).

A cultura do Fleury e Tecnisa tem como herança de seus fundadores uma alta valorização do relacionamento com os clientes, e essa característica faz com que a empresa seja hábil em explorar com eficiência o conteúdo das manifestações dos clientes, gerando conhecimento que chega até os projetos de novos serviços. Essa habilidade exige, por sua vez, comportamentos de cooperação, diálogo interno e interpretação sistemática das informações,

fazendo com que a inovação seja o resultado de um esforço conjunto e coordenado (maior formalização e controle).

O Unibanco, por sua vez, tem como herança de seus fundadores a valorização do recrutamento de executivos talentosos e inovadores, aos quais é dada autonomia decisória e de recursos e reconhecimento por metas atingidas. Essa característica faz com que a inovação ocorra de forma descentralizada e distribuída entre executivos-chave, que por sua vez competem e negociam diariamente os recursos necessários para seus projetos de novos serviços.

A inovação tende a ser resultado do esforço de pequenos grupos, e seus projetos tipicamente geram interferências organizacionais ao deslocar recursos e processos corporativos, o que exige um esforço constante de negociação interna.

Para equilibrar a eventual perda de produtividade gerada pelo desenvolvimento de novos serviços, o Unibanco possui uma estrutura corporativa dedicada a promover a eficiência organizacional de forma horizontal cobrindo todas as áreas de negócio do banco (mais detalhes na Tabela 7.1, p. 227). Com base no modelo de Jensen *et al.* (2007), os resultados mostram que o Unibanco inova no modo DUI (*Doing-Using-Interacting*), o Fleury inova no modo STI (*Science-Technology-Innovation*), e a Tecnisa combina os dois modos, DUI e STI.

Do ponto de vista de criação do conhecimento, as culturas do Fleury e Tecnisa valorizam a aprendizagem com base nos clientes, porém não necessariamente apenas para situações em que há um projeto de desenvolvimento de novo serviço. Fleury e Tecnisa investem recursos e processos para criar diversos canais de comunicação (virtuais) e em pesquisas de satisfação frequentes.

Com frequência a aprendizagem construída sobre as manifestações rotineiras faz com que surjam ideias de novos serviços, que são desenvolvidas até chegarem ao mercado. Esse comportamento do Fleury e Tecnisa caracteriza uma participação indireta dos clientes na inovação, em que os funcionários de contato rotineiro com os clientes (*front-end*) sejam seus porta-vozes.

A essa capacidade organizacional de aprender com as manifestações rotineiras dos clientes e

usar esse conhecimento em projetos de inovação, neste trabalho deu-se o nome de “aprender para a empresa”. Essa habilidade complementa a aprendizagem gerada pela realização de pesquisas de mercado e outros métodos de envolvimento dos clientes, com o objetivo de sustentar projetos específicos de novos serviços, o que nesta tese chamou-se “aprender para o projeto”.

Na Tabela 7.3 (p. 239) descreve-se em mais detalhes como a inovação pode ser sustentada quando a empresa é capaz de “ouvir para a empresa” (aprender com as manifestações rotineiras dos clientes), e “ouvir para o projeto” (aprender com os clientes promovendo seu envolvimento no projeto). Os gráficos de radar da Figura 7.2 (p. 248) ilustram como Fleury e Tecnisa conseguem capturar um volume de informações dos clientes para projetos de novos serviços, bem maior que o Unibanco, o que pode ser visto como uma expansão do “BA” de criação de conhecimento dessas empresas.

Os resultados obtidos na análise dos três pares de projetos representativos de alta e baixa participação do cliente (Tabela 8.7, p. 286) foram analisados com base nas relações entre os fatores de sucesso em projetos NPD/NSD construídos por Brown e Eisenhardt (1995). As evidências coletadas no Unibanco, Fleury e Tecnisa confirmaram quatro relações originalmente presentes no modelo de Brown e Eisenhardt (1995) e que, segundo as autoras, ainda carecem de maiores comprovações empíricas.

A Figura 8.7 (p. 281) descreve as relações confirmadas no modelo, ou seja, a liderança do projeto, a alta direção e o envolvimento dos clientes contribuem positivamente para a efetividade de conceito do novo serviço (setas 5, 7, e 9 respectivamente) e a efetividade de conceito do novo serviço contribui positivamente para o desempenho financeiro (seta 11). Essas confirmações contribuem para aumentar as evidências empíricas dessas relações, que se traduzem visualmente pelo aumento de espessura dessas linhas na Figura 8.7.

A análise dos pares de projetos mostrou ainda que os casos selecionados não apresentaram diferenças tão dicotômicas quanto o esperado, com relação à participação dos clientes, com exceção dos projetos do Unibanco que, de fato, são radicalmente distintos. Os projetos da Tecnisa mostraram diferenças muito sutis com relação à participação do cliente no processo NSD, nos projetos do Fleury ocorreu uma inversão, pois o projeto selecionado como baixa participação do cliente apresentou de fato intensidade superior ao selecionado como

representativo de alta participação.

Devido a essas características, a análise de dados teve de ser aprofundada para se entenderem as singularidades e se explorarem melhor o papel dos clientes nesses pares de projetos. A explicação encontrada foi a efetividade dos processos cognitivos organizacionais aplicados no processamento de informações recebidas dos clientes, em outras palavras, a criação de sentido e criação de conhecimento.

De outro modo, significa dizer que o processo de trabalho em grupo, a diversidade de pessoas envolvidas e o tipo de esforço de interpretação das informações são aspectos que afetam a efetividade de conceito do novo serviço. Visto pelo modelo de fatores de sucesso de Brown e Eisenhardt (1995), essa conclusão significa que o fator “processo de trabalho em grupo” tem uma relação positiva com a “efetividade de conceito do novo serviço”, relação expressa pela adição da seta 13 ao modelo (vide Figura 8.7, p. 281).

O conjunto de evidências e conclusões desta tese permite responder à pergunta de pesquisa da seguinte forma (seção 8.7):

QUANDO: as empresas decidem promover a participação do cliente no desenvolvimento de novos serviços, quando sua cultura organizacional já a favorece, quando o risco percebido do projeto é alto (seja por motivos financeiros, seja pela necessidade de atender múltiplos públicos clientes e interessados) e quando os aspectos emocionais intrínsecos do novo serviço são relevantes na decisão de compra dos clientes (Tabelas 7.2 e 8.7);

COMO: a participação dos clientes pode ocorrer para “ouvir para a empresa” e “ouvir para o projeto” gerando aprendizagem complementar entre si. A participação dos clientes pode ocorrer de forma não estruturada (diálogo informal e reciprocidade) e também de forma indireta tendo os funcionários de relacionamento como seus “porta-vozes” (seção 7.2, Tabela 7.3, Tabela 8.7).

A riqueza de informações analisadas nesta tese permitiu ainda um exercício de abstração para se construírem modelos teóricos que auxiliem a pesquisa em torno do fenômeno de participação dos clientes na inovação e que possam também contribuir com a prática no ambiente executivo (Capítulo 9). A seção 9.1 apresenta e explica uma nova classificação multidimensional dos métodos aplicados para promover a participação dos clientes no

processo NPD/NSD.

Essa classificação ampliada contribui para fornecer uma visão mais abrangente sobre as diferenças entre os métodos e os antecedentes organizacionais necessários para sua aplicação, contrastando os métodos ligados às competências de “aprender para a empresa” e “aprender para o projeto” (Tabela 9.1, p. 300). Essa nova classificação amplia o conhecimento teórico iniciado com os modelos anteriores de Kaulio (1998), e Lagrosen (1995). A classificação proposta também contribui no sentido de associar métodos de participação do cliente com distintos modos de aprendizagem analisados por Day (1994), e uma maior utilização desse conhecimento devido à confiança gerada no processo analisada por Moorman (1995).

Na seção 9.2 apresenta-se e descreve-se um “modelo de processos de aprendizagem e comportamentos organizacionais aplicados à atividade de inovação com base nos clientes” (Figura 9.1, p. 305).

Esse modelo busca explorar a empresa como um sistema de processamento de informação de uma perspectiva multiteórica, integrando elementos da criação de sentido, criação de conhecimento, presentes nas etapas de aquisição, disseminação e utilização de informações em atividades de inovação. O modelo destaca também como a cultura organizacional e os perfis pessoais dos decisores afetam o processamento de informações em âmbito organizacional, e ao mesmo tempo são afetados pelos resultados dos projetos já lançados. Este modelo traz uma contribuição ao conhecimento ao integrar diferentes vertentes teóricas para construir uma visão complementar ao funil de desenvolvimento de Clark e Wheelright (1993). Enquanto Clark e Wheelright (1993) estruturam a gestão da inovação em termos de processos, ferramentas e estruturas organizacionais, o modelo proposto na figura 9.1 descreve a gestão da inovação em termos de processamento da informação e seus aspectos cognitivos e de aprendizagem. Em outras palavras, o modelo aprofunda e detalha os componentes por trás das competências distintivas de empresas orientadas para mercado (DAY, 1994), e como ocorre a geração de conhecimento tácito para a inovação (LEONARD-BARTON e SENSIPER, 1998).

A seção 9.3 apresenta e descreve o “modelo de metadecisões estratégicas para o desenvolvimento do modelo de gestão da inovação”, uma abordagem de caráter mais normativo que descreve decisões estratégicas para que uma empresa possa construir

competências organizacionais voltadas à inovação. O modelo descreve duas metadecisões que moldam a gestão da inovação: definição de organização e estruturação (decisão 1), e definição de métricas e incentivos (decisão 2). Esse modelo ressalta que a efetividade dessas decisões é favorecida quando a decisão 1 precede a decisão 2, com uma reflexão dedicada e cuidadosa de sua cultura, e uma análise crítica das competências organizacionais necessárias para a execução da estratégia corporativa (Figura 9.2, p. 312). O modelo proposto visa descrever um caminho para a construção de competências de segunda ordem na empresa (DANEELS, 2002), e ao propor uma ordem entre as decisões 1 e 2, poder integrar duas vertentes teóricas, por um lado a criação de conhecimento e desenvolvimento de competências na empresa (DOUGHERTY, 1992b; LEONARD-BARTON, 1992; DOUGHERTY, 2008), e por outro a estruturação de ferramentas e processos para a inovação (CLARK e FUJIMOTO, 1991; CLARK e WHEELRIGH, 1993; REINERSTEN, 1997; COOPER e EDGETT, 1999).

O modelo da figura 9.2 pode contribuir para a prática como uma estrutura de reflexão para executivos de alto escalão responsáveis por organizar e construir competências de inovação visando obter vantagem competitiva sustentada.

Em síntese, esta pesquisa explora de forma abrangente a participação dos clientes na inovação em serviços, um assunto ainda emergente na literatura acadêmica e de crescente interesse. A pesquisa traz três contribuições para a teoria, uma de ordem metodológica e uma prática. Os resultados empíricos confirmaram quatro relações presentes no modelo de fatores de sucesso de Brown e Einsenhardt (1995), além disso, contribui para a identificação de uma relação nova não prevista originalmente no modelo (vide figura 8.7).

A segunda contribuição teórica desta pesquisa é a proposição de uma classificação ampliada dos métodos aplicados para a participação do cliente em projetos de desenvolvimento de novos produtos/serviços (descrita na seção 9.1). A terceira contribuição teórica é a proposição de um modelo descritivo de processos de aprendizagem e comportamentos organizacionais aplicados à atividade de inovação (descrita na seção 9.2). Até onde a revisão da literatura pode mostrar, esta tese é a primeira pesquisa a usar a classificação de Kaulio (1998) como um instrumento para mensurar e conhecer a intensidade e extensão da participação do cliente em projetos de novos produtos/serviços.

A classificação de Kaulio (1998) mostrou-se clara e eficiente para sustentar entrevistas de

uma pesquisa de avaliação como esta, e aparentemente pode ser adaptada para mensurações mais precisas e estruturadas em pesquisas quantitativas (contribuição metodológica).

Por fim, esta pesquisa contribui para a prática com o modelo de metadecisões estratégicas para o desenvolvimento do modelo de gestão da inovação, um caminho para a construção de competências de segunda ordem para a inovação (descrito na seção 9.3).

10.1 Limitações da pesquisa

O fato de os pares de projetos do Fleury e Tecnisa não serem de fato dicotômicos, em relação à intensidade de participação do cliente no processo NSD, aparentemente mostra que o próprio conceito de participação do cliente não está bem claro na mente dos executivos. Os projetos de alta e baixa participação do cliente foram escolhidos pelos entrevistados, e aparentemente o conceito pode ter sido confundido com participação suficiente ou não do cliente no processo NSD.

É possível que a seleção dos casos tenha sido influenciada até mesmo pelo viés motivacional do executivo entrevistado. Por isso ficou prejudicada uma comparação direta dos resultados alcançados em função da intensidade da participação do cliente no processo NSD. A existência de diferenças tão sutis entre os pares de projetos do Fleury e Tecnisa, porém, motivou uma re-análise em busca de outras teorias para explicação.

Os procedimentos de triangulação e confirmação de dados foram significativos nos casos Fleury e Tecnisa, em que o número de entrevistados foi maior e cobriu uma amplitude importante de funções considerando-se o porte e organograma dessas empresas. No Unibanco, porém, a triangulação foi limitada pela quantidade menor de entrevistados e, considerando-se o grande porte da empresa, o caso não pode ser representativo do banco todo, mas apenas de uma fração da empresa.

Por fim, a pesquisa traz limitações inerentes ao método, relativas à quantidade de empresas estudadas, vieses dos informantes e vieses de interpretação do próprio pesquisador, aspectos que restringem o poder de generalização dos resultados. Os modelos teóricos apresentados no Capítulo 9, no entanto, poderiam ser generalizáveis como uma ferramenta analítica no contexto da inovação em serviços e produtos físicos.

10.2 Linhas de pesquisas futuras

A abrangência e riqueza desta pesquisa revelaram questões interessantes para fundamentar pesquisas futuras. Algumas questões são novas e outras devem confirmar a importância atribuída por outros pesquisadores em diversas áreas.

Uma questão que emerge desta pesquisa é a da existência de uma cultura organizacional mais favorável para uma empresa poder fomentar a inovação com a competência de “aprender para a empresa” (DESHPANDE, FARLEY E WEBSTER, 1993; MOORMAN 1995). Como o desenvolvimento da competência de “aprender para a empresa” pode-se tornar um recurso competitivo cultural (FIOL, 1991, SINKULA, 1994; SINKULA, BAKER E NOORDEWIER, 1997) e até que ponto a capacidade de “aprender para a empresa” fomenta a “capacidade de absorção” (*absorptive capacity*) (COHEN e LEVINTHAL, 1990, OSTROM et al., 2010, p. 24) são outras questões para futuras pesquisas.

Uma questão praticamente inexplorada empiricamente diz respeito a que ponto é produtivo promover a participação do cliente no projeto de desenvolvimento de um novo produto. Há um limite a partir do qual maior envolvimento dos clientes seja prejudicial para o projeto? Alguns pesquisadores consideram que a participação do cliente nos projetos pode aumentar a confusão e a duração do projeto prejudicando o prazo de lançamento (*time-to-market*) (CHRISTENSEN e BOWER, 1996; DATAR et al., 1996; MARTIN e HORNE, 1999).

Outra questão pouco explorada na literatura é a de como executivos de alto escalão fundamentam suas decisões sobre como organizar e desenvolver uma empresa de serviços para que seja inovadora. Até que ponto essas decisões são influenciadas por modelos organizacionais tradicionais oriundos da manufatura? Há uma teoria disponível nos moldes de Clark e Wheelright (1993) que auxilie os executivos a desenvolverem a inovação em empresas de serviços? (VARGO E LUSCH, 2004; OSTROM et al., 2010, p.17)

A complexidade e novidade do fenômeno ‘participação do cliente em projetos de novos produtos e serviços’ ganharia um enfoque valioso com o desenvolvimento de pesquisas que observassem o fenômeno durante a sua execução. Ou seja, analisar *in loco* o desenvolvimento de projetos em todas suas fases, por meio de métodos como o da pesquisa-ação, ou ainda

estudo de caso participante (OSTROM *et al.*, 2010, p. 26).

10.3 Implicações gerenciais

Esta pesquisa traz uma visão multiteórica sobre a inovação em serviços, um enfoque particularmente pertinente a executivos ocupantes de posições de alto escalão, responsáveis por organizar harmonicamente distintas funções empresariais para gerar a inovação. O modelo de metadecisões apresentado na Figura 9.3 é de especial interesse para se explorarem quais fatores são avaliados pelos executivos de alto escalão para fundamentar suas metadecisões que vão definir o modelo de gestão da inovação em suas empresas.

Ressalta-se, ainda, na seção 2.3 desta pesquisa, como o perfil de liderança pode ser influenciador dos resultados de projetos de inovação, ou seja, destaca-se a importância da escolha do líder de projeto e também a composição do time de projeto em termos de perfis pessoais divergentes. O papel dos executivos é o de definir quem decide nos projetos de inovação.

Por fim, esta pesquisa pode ser de interesse prático por apresentar de forma mais ampla, porém não definitiva, uma classificação dos métodos existentes para que uma empresa promova a participação dos clientes em seus esforços de inovação.

REFERÊNCIAS

- ACHROL, Ravi; KOTLER, Philip. Marketing in the network economy. **Journal of Marketing**. v. 63, (*special issue*), p. 146-163, 1999.
- ADAMS, Marjorie; DAY, George; DOUGHERTY, Deborah. Enhancing new product development performance: an organizational learning perspective. **Journal of Product Innovation Management**. v. 15, n. 5, p. 403-422, 1998.
- ALAM, Ian. An exploratory investigation of user involvement in new service development. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 30, n. 3, p. 250-261, 2002.
- ALAM, Ian; PERRY, Chad. A customer-oriented new service development process. **Journal of Services Marketing**. v. 16, n. 6, p. 515-534, 2002.
- ALAM, Ian. Removing the fuzziness from fuzzy front-end of service innovations through customer interactions. **Industrial Marketing Management**. v.35, n. 4, p. 468-480, 2006.
- ALLEN, Thomas. J. Communications, technology transfer, and role of technical gatekeeper. **R&D Management**. v. 1, n.1, p.14-21, 1970.
- ALONSO, Viviana. Dossiê Antropologia como vantagem competitiva. **HSM Management**, v. 1, n. 60, p. 114-118, 2007.
- ASHMOS, Donde; DUCHON, Dennis; McDANIEL, Reuben. Participation in strategic decision making: the role of organizational predisposition and issue interpretation. **Decision Sciences**. v. 29, n. 1, p. 25-51, 1998.
- ATUAHENE-GIMA, Kwaku. An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance. **Journal of Product Innovation Management**. v. 12, n. 4, p. 275-293, 1995.
- ATUAHENE-GIMA, Kwaku. Market orientation and innovation. **Journal of Business Research**. v. 35, n. 2, p. 93-103, 1996.
- BAKER, William; SINKULA, James. The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 27, n. 4, p. 411-427, 1999.

- BALDWIN, Carliss; HIENERTH, Christoph; VON HIPPEL, Eric. How user innovations become commercial products: a theoretical investigation and case study. **Research Policy**. v. 35, n. 9, p. 1291-1313, 2006.
- BARNEY, Jay. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. **Academy of Management Review**. v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.
- BARRAS, R. Towards a theory of innovation in services. **Research Policy**. v. 15, n. 4, p. 161-173, 1986.
- BARTUNEK, Jean; RYNES, Sara; IRELAND, Duane. What makes management research interesting and why does it matter? **Academy of Management Journal**. v. 49, n. 1, p. 9-15, 2006.
- BAUMAN, Zygmunt. **A vida líquida**. 2ª Ed., São Paulo: Ed. Jorge Zahar, 2007.
- BERNARDES, Roberto; ANDREASSI, Tales. **Inovação em Serviços Intensivos em Conhecimento**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2007.
- BELK, Russell; KOZINETS, Robert. Videography in marketing and consumer research. **Qualitative Market Research**. v. 8 n. 2, p.128-141, 2005.
- BIONDO, Graciela González. Dossiê Antropologia como vantagem competitiva. **HSM Management**, v. 1, n. 60, p. 120-124, 2007.
- BITNER, Mary Jo; BOOMS, Bernard; MOHR, Lois. Critical service encounters: the employee's viewpoint. **Journal of Marketing**. v. 58, n. 4, p. 95-106, 1994.
- BLINDENBACH-DRIESSEN, Floortje; VAN DEN ENDE, Jan. Innovation in project-based firms; the context dependency of success factors. **Research Policy**. v. 35, n. 4, p. 545-561, 2006.
- BOLTON, Ruth. Invited commentaries on "Evolving to a new dominant logic for marketing". **Journal of Marketing**. v. 68, n. 1, p. 18-27, 2004.
- BONOMA, Thomas. Case research in marketing: opportunities, problems and process. **Journal of Marketing Research**. v. 12, n. 2, p. 199-208, 1985.
- BOOZ, Allen and Hamilton. **New Products Management for the 1980's**. New York: Booz Allen and Hamilton, 1982.
- BROCKOFF, Klaus. Customers' perspectives of involvement in new product development. **International Journal of Technology Management**. v. 26, n. 5/6, p. 464-481, 2003.

- BROWN, Shona; EISENHARDT, Kathleen. Product Development: past research, present findings and future directions. **The Academy of Management Review**. v. 20, n. 2, p. 343-378, Apr, 1995.
- BUGUIN, Jacques; CHUI, Michael; JOHNSON, Brad. The next step in open innovation. **The McKinsey Quarterly**. June, p. 1-8, 2008.
- BURCHILL, G., FINE, C. Time versus market orientation in product concept development: empirically-based theory generation. **Management Science**. v. 43, n. 4, p. 465-478, 1997.
- CAMPOMAR, Marcos. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**. v. 26, n. 3, p.95-97, 1991.
- CLARK, Kim. The interaction of design hierarquies and market concepts in thecnological evolution. **Research Policy**. v. 14, n. n.5, p. 235-251, 1985.
- CLARK, Kim; FUJIMOTO, Takahiro. **Product Development Performance**. HBS Press, 1991.
- CLARK, Kim; WHEELRIGHT, Steven. **Managing New Product and Process Development**. Free Press, 1993.
- CLARK, Kim; WHEELRIGHT, Steven. **Eles acertaram !**. Harvard Business School Management Productions. Siamar, 1995.
- CHESBROUGH, Henry. **Open Innovation – the new imperative for creating and profiting from technology**. Boston MA: Harvard Business School Press, 2006.
- CHOU, Shih-Wei; WANG, Su-Ju. Quantifying ‘BA’: an investigation of the variables that are pertinent to knowledge creation. **Journal of Information Science**. v. 29, n. 3, p. 167-180, 2003.
- CHRISTENSEN, Clayton, BOWER, Joseph. Disruptive technologies: catching the wave. **Harvard Business Review**. v. 73, n. 1, p. 43-54, Jan-Feb, 1995.
- CHRISTENSEN, Clayton, BOWER, Joseph. Customer power, strategic investment, and failure of leading firms. **Strategic Management Journal**. v. 17, n. 3, p. 197-218, 1996.
- CIA – Central Intelligence Agency – World Fact Book – disponível em; < <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html> >. Acesso em 05 de fevereiro de 2007.

- COHEN, Wesley; LEVINTHAL, Daniel. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**. v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.
- COOPER, Robert. The dimensions of industrial new product success and failure. **Journal of Marketing**. v. 43, n. 3, p. 93-103, 1979.
- COOPER, Robert. The invisible success factors in product innovation. **Journal of Product Innovation Management**. v. 16, n. 2, p. 115-133, 1999.
- COOPER, Robert; EDGETT, Scott. **Product Development for the Service Sector**. New York: Perseus Publishing, 1999.
- COOPER, Robert., KLEINSCHMIDT, Elko. New products: what separates winners from losers?. **Journal of Product Innovation Management**. v. 4, n. 3, p. 169-184, 1987.
- COOPER, Robert; EDGETT, Scott, KLEINSCHMIDT, Elko. **Portfolio Management for New Products**. 2nd ed., New York: Perseus Publishing, 2001.
- COOPER, Robert, EASINGWOOD, C.J., EDGETT, Stephen, KLEINSCHMIDT, Elko, STOREY, Chris. "What distinguishes the top performing new products in financial services?". **Journal of Product Innovation Management**. v. 11, n. 4, p. 281-99, 1994.
- DAFT, Richard; WEICK, Karl. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**. v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.
- DAHLSTEN, Fredrik. Hollywood wives revisited: a study of customer involvement in the XC90 project al Volvo Cars. **European Journal of Innovation Management**. v. 7 n. 2, p. 141-149, 2004.
- DAMANPOUR, Fariborz. Organizational Innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**. v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.
- DAMANPOUR, Fariborz. Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations. **Journal of Management Studies**. v. 46, n. 4, p. 650-675, 2009.
- DANNEELS, Erwin. The dynamics of product innovation and firm competences. **Strategic Management Journal**. v. 23, n. 12, p. 1095-1121, 2002.
- DATAR, Srikant; JORDAN, Clark; KEKRE, Sunder; RAJIV, Surendra; SRINIVASAN, Kannan. New product development structures: the effect of customer overload on post-

- concept time to market. **Journal of Product Innovation Management**. v. 13, n. 4, p. 325-333, 1996.
- DAVENPORT, Thomas; KLAHR, Philip. Managing customer support management. **California Management Review**. v. 40, n. 3, p.195-208, 1998.
- DAY, George. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**. v. 58, n. 4, p. 37-52, 1994.
- de BRENTANI, Ulrike. Success and failure in new industrial services. **Journal of Product Innovation Management**. v. 6, n. 4, p. 239-258, 1989.
- de BRENTANI, Ulrike. New industrial Service Development: scenarios for success and failure. **Journal of Business Research**. v. 32, n. 2, p. 93-103, 1995.
- de BRENTANI, Ulrike. Innovative versus incremental new business services: different keys for achieving success. **Journal of Product Innovation Management**. v. 18, n. 3, p. 169-187, 2001.
- de BRENTANI, Ulrike, KLEINSCHMIDT, Elko. Corporate culture and commitment: impact on performance of international new product development programs. **Journal of Product Innovation Management**. v. 21, n. 5, p. 309-333, 2004.
- de GEUS, Arie P. Planning as learning. **Harvard Business Review**, v. 66, n. 2, p. 70-74, 1988.
- de VRIES, Erik. Innovation in services in networks of organizations and in the distribution of services. **Research Policy**. v. 35, n. 7, p. 1037-1051, 2006.
- DESHPANDE, Rohit; WEBSTER, Frederick. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. **Journal of Marketing**. v. 53, n. 1, p. 3-15, 1989.
- DESHPANDE, Rohit; FARLEY, John; WEBSTER, Frederick. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanesafirms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**. v. 57, n. 1, p. 23-37, 1993.
- DINIS, Eduardo; FACÓ, Julio; CSILLAG, João Mario. Inovação em produtos bancários. In: BERNARDES, Roberto; ANDREASSI, Tales. **Inovação em Serviços Intensivos em Conhecimento**. São Paulo: Ed. Saraiva, p. 439-461, 2007.
- DJELLAL, Faridah; GALLOUJ, Faiz (2005). Mapping innovation dynamics in hospitals. **Research Policy**. v. 34, n. 6, p. 817-835, 2005.

- DOUGHERTY, Deborah. Interpretative barriers to successful product innovation in large firms. **Organization Science**. v. 3, n. 2, p. 179-202, 1992a.
- DOUGHERTY, Deborah. A practice-centered model of organizational renewal through product innovation. **Strategic Management Journal**. v. 13, special issue, p. 77-92, 1992b.
- DOUGHERTY, Deborah. Bridging social constraint and social action to design organizations for innovation. **Organization Studies**. v. 29, n. 3, p. 415-434, 2008.
- DOUGHERTY, Deborah; BORRELLI, Leslie; MUNIR, Kamal; O'SULLIVAN, Alan. Systems of organizational sensemaking for sustained innovation. **Journal of Engineering and Technology Management**. v. 17, n. 3/4, p. 321-355, 2000.
- DROEGE, Cornelia; CALANTONE, Roger; HARMANCIOGLU, Nukhet. New product success: is it really controllable by managers in highly turbulent environments? **Journal of Product Innovation Management**. v. 25, n. 3, p. 272-286, 2008.
- DROEGE, Henning; HILDEBRAND, Dagmar; FORCADA, Miguel. Innovation in services: present findings, and future pathways. **Journal of Service Management**. v. 20, n. 2, p. 131-155, 2009.
- DRUCKER, Peter. **The Practice of Management**. New York: Harper & Row, 1954.
- EDMONDSON, Amy; MCMANUS, Stacy. Methodological fit in organizational field research. **Academy of Management Review**. v. 32, n. 4, p. 1155-1179, 2007.
- EDVARDSSON, Bo; HAGLUND, Lars; MATTSSON, Jan. Analysis, planning, improvisation and control in the development of new services. **International Journal of Service Industry Management**. v. 5, n. 2, p. 24-35, 1995.
- EDVARDSSON, Bo; OLSSON, J. Key concepts in new service development. **Service Industries Journal**, v. 16, n. 2, p. 140-64, 1996.
- EDVARDSSON, Bo; ENQUIST, Bo; JOHNSTON, Robert. Cocreating customer value through hyperreality in the prepurchasaservice experience. **Journal of Service Research**. v. 8, n. 2, p. 149-161, 2005.
- EDVARDSSON, Bo; GUSTAFSSON, Anders; ROOS, Inger. Portraits in service research: a critical review. **International Journal of Service Industry Management**. v. 16, n. 1, p. 107-121, 2005.

- EISENHARDT, Kathleen. Building theories from case studies. **Academy of Management Review**. v. 14, n. 4, p. 5-13, 1989.
- EISENHARDT, Kathleen; GRAEBNER, Melissa. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**. v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.
- EMBRAESP. Empresa Brasileira de Estudos de Patrimônio. Ranking 2007 das incorporadoras da região metropolitana de São Paulo. Disponível em < <http://www.embraesp.com.br/pesquisas/Rankings%20Incorporadoras%20-%202007.htm> >. Acesso em 28 de Maio de 2009.
- EXAME. Gestão e Ideias. “Com uma mãozinha do Orkut”. Ed. 946. p. 109, 2009.
- FIOL, Marlene. Managing culture as a competitive resource: an identity-view of sustainable competitive advantage. **Journal of Management**. v. 17, n. 1, p.191-211, 1991.
- FIOL, Marlene. Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage. **Journal of Management**. v. 27, n. 6, p. 691-699, 2001.
- FITZSIMMONS, James; FITZSIMMONS, Mona. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4ª Ed, São Paulo: Editora Artmed, 2005.
- FRANKE, Nikolaus; VON HIPPEL, Eric; SCHREIER, Martin. Finding commercially attractive user innovations: A test of Lead-User theory. **Journal of Product Innovation Management**. v. 23, n. 4, p. 301-315, 2006.
- FRIEDMAN, Thomas. **O Mundo é Plano**. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva,. 2005.
- FROEHLE, Craig; ROTH, Aleda. A resource-process framework of new service development. **Production and Operations Management**. v. 16, n. 2, p. 169-188, 2007.
- FROEHLE, Craig; ROTH, Aleda; CHASE, Richard; VOSS, Christopher. Antecedents of new service development effectiveness: an exploratory examination of strategic operations choices. **Journal of Service Research**. v. 3, n. 1, p. 3-17, 2000.
- FULLER, Johann; MATZLER, Kurt. Virtual product experience and customer participation – a chance for customer-centred really new products. **Technovation**. v. 27, n. 6/7, p.378-387, 2007.
- GANN, David; SALTER, Ammon. Innovation in project-based, service-enhanced firms: the construction of complex products and systems. **Research Policy**. v. 29, n.7-8, p. 955-972, 2000.

- GALLOUJ, Faiz; WEINSTEIN, Olivier. Innovation in services. **Research Policy**. v.26, n. 4/5, p. 537-556, 1997.
- GOLDSTEIN, Susan; JOHNSTON, Robert; DUFFY, JoAnn; RAO, Jay. The service concept: the missing link in service design research. **Journal of Operations Management**. v. 20, n. 2, p. 121-134, 2002.
- GRIFFIN, A., HAUSER, J. The voice of the customer. **Marketing Science**. v. 12, n. 1, p. 1-27, 1993.
- GRONROOS, Christian. **Marketing, Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1995.
- GRUNER, Kjell; HOMBURG, Christian. Does customer interaction enhance new product success? **Journal of Business Research**. v. 49, n. 1, p.1-14, 2000.
- GUMMESSON, Evert. Case study research and network theory: birds of a feather. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**. v. 2, n. 3, p. 226-248, 2007.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. Corporate imagination and expeditionary marketing. **Harvard Business Review**. v. 69, n. 4, p. 81-92, Jul./Aug., 1991.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.
- HAN, Jin; KIM, Namwoon; SRIVASTAVA, Rajendra. Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? **Journal of Marketing**. v. 62, n. 4, p. 30-45, 1998.
- HARGADON, Andrew; SUTTON, Robert. Technolgy brokering and innovation in a product development firm. **Administrative Science Quarterly**. v. 42, n. 4, p. 716-749, 1997.
- HARHOFF, Dietmar; HENKEL, Joachim; VON HIPPEL, Eric. Profiting from voluntary information spillovers: how users benefit by freely revealing their innovations. **Research Policy**. v. 32, n. 10, p. 1753-1769, 2003.
- HAX, Arnolddo; WILDE II, D. **The Delta Project**. New York:Palgrave, NY, 2001.
- HERFEL, Wiliam; RODRIGUES, Dianah; GAO, Yin. Chinese medicine and the dynamic conceptions of health and disease. **Journal of ChinesaPhilosophy**. v. 34, n. 1, p.57-79, 2007.

- HILL, Arthur; COLLIER, David; FROEHLE, Craig; GOODALE, John; MATTERS, Richard; VERMA, Rohit. Research opportunities in service design. **Journal of Operations Management**. v. 20, n. 2, p. 117-120, 2002.
- HSM Management. **Viva a diferença**. Pensamento Nacional. Ed. 57, julho-agosto, p. 1-5, 2006.
- JACOBS, Claus; HERACLEOUS, Loizos. Constructing shared understanding the role of embodied metaphors in organization development. **The Journal of Applied Behavioral Science**. v. 42, n. 2, p. 207-226, 2006.
- JAWORSKI, Bernard; KOHLI, Ajay. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**. v. 57, n. 3, p. 53-70, 1993.
- JAWORSKI, Bernard; KOHLI, Ajay; SAHAY, Arvind. Market-driven versus driving markets. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 28, n. 1, p. 45- 55, 2000.
- JENSEN, Morten B.; JOHNSON, Bjorn; LORENZ, Edward; LUNDVALL, Bengt A. Forms of knowledge and modes of innovation. **Research Policy**. v. 36, n. 5, p.680-693, 2007.
- JOHNE, Axel, STOREY, Chris. New service development: a review of the literature and annotated bibliography. **European Journal of Marketing**. v. 32, n. 3/4, p. 184-251, 1998.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação – balanced scorecard**. 4a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KARNIOUCHINA, Ekaterina; VICTORINO, Liana; VERMA, Rohit. Product and Service Innovation: Ideas for Future Cross-Disciplinary Research. **Journal of Product Innovation Management**. v. 23, n. 3, p.274-280, 2006.
- KAULIO, M. A. Customer, consumer and user involvement in product development: a framework and a review of selected methods. **Total Quality Management**. v. 9, n. 1, p. 141-149, 1998.
- KANTSPERGER, R.; KUNZ, W. Managing overall service quality in customer care centers: empirical findings of a multi-perspective approach. **International Journal of Service Industry Management**. v. 16, n. 2, p. 135-151, 2005.
- KELLEY, Scott; DONNELLY, James; SKINNER, Steven. Customer participation in service production and delivery. **Journal of Retailing**. v. 6, n. 3, p. 315-335, 1990.

- KELLOGG, Deborah; NIE, Winter. A framework for strategic service management. **Journal of Operations Management**. v. 13, n. 4, p. 323-337, 1995.
- KOHLI, Ajay; JAWORSKI, Bernard. Market orientation: the construct, research propositions, and management implications. **Journal of Marketing**. v. 54, n. 1, p.1-18, 1990.
- KOHLI, Ajay; JAWORSKI, Bernard; KUMAR, Ajith. MARKOR: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**. v. 30, n. 4, p.467-477, 1993.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10a ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.
- KOZINETZ, Robert. Utopian enterprise: articulating the meanings of Star Trek's culture of consumption. **Journal of Consumer Research**. v. 28, n. 1, p. 67-88, 2001.
- KRISHNAN, V., ULRICH, Karl T. Product Development Decisions: A Review of the Literature. **Management Science**. v. 47, n. 1, p. 1-21, 2001.
- KRISTENSSON, Per; GUSTAFSSON, Anders; ARCHER, Trevor. Harnessing the creative potential among users. **Journal of Product Innovation Management**. v. 21, n. 1, p. 4-14, 2004.
- KRISTENSSON, Per; MATTHING, Jonas; JOHANSSON, Niklas. Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services. **International Journal of Service Industry Management**. v. 19, n. 4, p. 474-491, 2008.
- LAGROSEN, Stefan. Customer involvement in new product development: a relationship marketing perspective. **European Journal of Innovation Management**. v. 8, n. 4, p. 424-436, 2005.
- LANGEARD, E.; REFFAIT, P.; EIGLIER, P. "Developing new services", in VenKatesan, M.; Schmalensee, D.M.; Marshall, C. "**Creativity in Services Marketing: What's New What Works, What's Developing**". American Marketing Association, Chicago, IL, 1986.
- LANZARA, Giovan; PATRIOTTA, Gerardo. The institutionalization of knowledge in an automotive factory: templates, inscriptions and problem of durability. **Organization Studies**. v. 28, n. 5, p. 635-660, 2006.

- LEONARD-BARTON, Dorothy. Core capabilities and core rigidities: a paradox in management new product development. **Strategic Management Journal**. v.3, special-issue, p. 111-125, 1992.
- LEONARD-BARTON, Dorothy. **Wellsprings of Knowledge – Building and Sustaining the Sources of Innovation**. Boston: Harvard Business School Press, 1995.
- LEONARD-BARTON, Dorothy; RAYPORT, J. Spark innovation through empathic design. **Harvard Business Review**. v. 75, n. 6, p.102-113, 1997.
- LEONARD-BARTON, Dorothy; SENSIPER, Sylvia. The role of tacit knowledge in group innovation. **California Management Review**. v. 40, n. 3, p.112-132, 1998.
- LETELIER, Maria; FLORES, Fernando; SPINOSA, Charles. Developing productive customers in emerging markets. **Califórnia Management Review**. v. 45, n. 4, p. 77-103, 2003.
- LIEVENS, Annouk; MOENAERT, Rudy; S'JEGERS, Rosette. Linking communication to innovation success in the financial services industry: a case study analysis. **International Journal of Service Industry Management**. v. 10, n. 1, p. 23-47, 1999.
- LIEVENS, Annouk; MOENAERT, Rudy. New service teams as information-processing systems: reducing innovative uncertainty. **Journal of Service Research**. v. 3, n. 1, p. 46-65, 2000a.
- LIEVENS, Annouk; MOENAERT, Rudy. Communication flows during financial service innovation. **European Journal of Marketing**. v. 34, n. 9/10, p. 1078-1110, 2000b.
- LILIEN, Gary L., MORRISON, Pamela D., SEARLS, Kathleen, SONNACK, Mary, VON HIPPEL, Eric. Performance assessment of the Lead-User idea-generation process for new product development. **Management Science**. v. 48, n. 8, p. 1042-1059, 2002.
- LOCH, Christoph H.; SOLT, Michael; BAILEY, Elaine. Diagnosing unforeseeable uncertainty in a new venture. **Journal of Product Innovation Management**. v. 25, n. 1, p. 28-46, 2008.
- LOVELOCK, Christopher. "Developing and implementing new services", in George, W.R. and Marshall, C.E. (Eds), **Developing New Services, American Marketing Association**, Chicago, IL, p. 44-64, 1984.

- LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5ª Ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LUNDKVIST, Anders; YAKHLEF, Ali. Customer involvement in new service development: a conversational approach. **Managing Service Quality**. v. 14, n. 2/3, p. 249-257, 2004.
- LUTHJE, Christian; HERSTATT, Cornelius; VON HIPPEL, Eric. User-innovators and "local" information: The case of mountain biking. **Research Policy**. v. 34, n. 6, p. 951-965, Aug, 2005.
- MARCONDES, Rafael; MELLO, Carlos. Análise da aplicação de um modelo de projeto e desenvolvimento de serviços em uma empresa de comércio exterior. **Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção**. v. 5, n. 1, p. 65-85, Junho, 2007.
- MARQUIS, D. G. A. The anatomy of successful innovations. **Innovation**. v. 1, n. 7, p. 28-37, 1969.
- MARTIN, Claude; HORNE, David. Services innovation: successful versus unsuccessful firms. **International Journal of Service Industry Management**. v. 4, p. 48-64, 1993.
- MARTIN, Claude; HORNE, David. Level of success inputs for service innovations in the same firm. **International Journal of Service Industry Management**. v. 6, n. 4, p. 40-56, 1995.
- MARTIN, Claude; HORNE, David; SCHULTZ, Anne Marie. The business-to-business customer in the service innovation process. **European Journal of Innovation Management**. v. 2, n.2, p. 55-62, 1999.
- MATTHING, Jonas; SANDÉN, Bodil; EDVARDSSON, Bo. New service development: learning from and with customers. **International Journal of Service Industry Management**. v. 15, n. 5, p. 479-498, 2004.
- MATTHING, Jonas; KRISTENSSON, Per; GUSTAFSSON, Anders; PARASURAMAN, A. Developing successful technology-based services: the issue of identifying and involving innovative users. **Journal of Services Marketing**. v. 20, n. 5, p.288-297, 2006.
- MEIR, Roberto; VOLPI, Alexandre. **O Brasil que Encanta o Cliente**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2006.

- MENOR, Larry; ROTH, Aleda. New service development competence in retail banking: construct development and measurement validation. **Journal of Operations Management**. v. 25, n. 4, p. 825-846, 2007.
- MENOR, Larry, TATIKONDA, Mohan, SAMPSON, Scott. New Service development: areas for exploitation and exploration. **Journal of Operations Management**. v. 20, n. 2, p. 135-157, 2002.
- MILES, Ian. Services in the new industrial economy. **Futures**. July/August, v. 25, n. 6, p. 653-672, 1993.
- MILES, Ian. Foresight and services: closing the gap?. **The Service Industries Journal**. v. 19, n. 2, p. 1-27, 1999.
- MILES, Ian. Patterns of innovation in service industries. **IBM Systems Journal**. v. 47, n. 1, p. 115-128, 2008.
- MORGAN, Neil; REGO, Lopo. The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting business performance. **Marketing Science**. v. 25, n. 5, p. 426-439, 2006.
- MORGAN, Neil; ANDERSON, Eugene; MITTAL, Vikas. Understanding firms' customer satisfaction information usage. **Journal of Marketing**. v. 69, n. 3, p. 131-151, 2005.
- MOORMAN, Christine. Organizational market information processes: cultural antecedents and new product outcomes. **Journal of Marketing Research**. v. 32, n. 3, p. 318-335, 1995.
- MOORMAN, Christine; ZALTMAN, Gerald; DESHPANDE, Rohit. Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. **Journal of Marketing Research**. v. 29, n. 3, p. 314-328, 1992.
- MOORMAN, Christine; DESHPANDE, Rohit; ZALTMAN, Gerald. Factors affecting trust in market research relationship. **Journal of Marketing**. v. 57, n. 1, p. 81-101, 1993.
- NAMBISAN, Satish. Designing virtual customer environments for new product development: toward a theory. **The Academy of Management Review**. v. 27, n. 3, p. 392-412, 2002.
- NAMBISAN, Satish; BARON, Robert. Interactions in virtual customer environments: implications for product support and customer relationship management. **Journal of Interactive Marketing**. v. 21, n. 2, p. 42-62, 2007.

- NARVER, John; SLATER, Stanley. The effect of market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**. v. 54, n. 4, p. 20-35, 1990.
- NIJSSEN, Edwin; LIESHOUT, Karin. Awareness, use and effectiveness of models and methods for new product development. **European Journal of Marketing**. v. 29, n. 10, p. 27-44, 1995.
- NIJSSEN, Edwin; HILLEBRAND, Bas; VERMEULEN, Patrick; KEMP, Ron. Exploring product and service innovation similarities and differences. **International Journal of Research in Marketing**. v. 23, n. 3, p. 241-251, 2006.
- NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru. The concept of “BA”: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**. v. 40, n. 3 p. 40-54, 1998.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUSHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 13ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 1995.
- NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko. A firm as a dialectical being: towards a dynamic theory of a firm. **Industrial and Corporate Change**. v. 11, n. 5, p. 995-1009, 2002.
- NORDSTRÖM, Kjell; RIDDERSTRALE, Jonas. **Funky Business: o talento movimenta os capitais**. São Paulo: Makron Books. 2001.
- OCASIO, William. Towards an attention-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. v. 18, n. 1, p. 187-207, 1997.
- OHMAE, Kenichi. **Triad power: the coming shape of global competition**. New York: Free Press, 1985.
- OKE, Adegoke; MUNSHI, Natasha; WALUMBWA, Fred. The influence of leadership on innovation processes and activities. **Organizational Dynamics**. v. 38, n. 1, p. 64-72, 2009.
- OSTROM, Amy; BITNER, May Jo; BROWN, Stephen; BURKHARD, Kevin; GOUL, Michael; SMITH-DANIELS, Vicki; DEMIRKAN, Haluk; RABINOVICH, Elliot. Moving forward and making a difference: research priorities for the science of service. **Journal of Service Research**. v. 13, n. 4, p. 4-26, 2010.
- PARASURAMAN, A. Reflections on gaining competitive advantage through customer value. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 25, n. 2, p. 154-161, 1997.

- PATRIOTTA, Gerardo. Sensemaking on the shop floor: narratives of knowledge in organizations. **Journal of Management Studies**. v. 40, n. 2, p. 349-375, 2003.
- PAVITT, Keith. Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. **Research Policy**. v. 13, n. 6, p. 343-373, 1984.
- PEDROSO, Marcelo C.; FRANCO, Rendrik F.; TERRA, José C. Transformando intangíveis em valor real aos clientes. **Harvard Business Review Brasil**. v. 86, n. 8, p. 58-66, 2008.
- PENROSE, Edith. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: Wiley, 1959.
- PENN, Mark; ZALESNE, Kinney. **Microtendências: as pequenas forças por trás das grandes mudanças de amanhã**. Rio de Janeiro: Ed. Best Seller, 2008.
- PILKINGTON, Alan; CHAI, Kah-Hin. Research themes, concepts and relationships – a study of International Journal of Service Industry Management (1990-2005). **International Journal of Service Industry Management**. v. 19, n. 1, p. 83-110, 2008.
- PINTO, Laércio O.; MARQUES, Márcio S. C.; CUI, Miguel. **Ilha de inovação: uma proposta de modelo para gestão de inovação em empresas de serviços**. Monografia-Especialização: Conhecimento, Tecnologia e Inovação-Fundação Instituto de Administração. 2002.
- PITTA, Dennis; FRANZAK, Frank. Boundary spanning product development in consumer markets: learning organization insights. **Journal of Consumer Marketing**. v. 13, n. 5, p. 66-81, 1996.
- PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**. 7ª Ed., Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.
- PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. 17ª Ed., Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.
- PRAHALAD, C. K; HAMEL, Gary. The core competence of a corporation. **Harvard Business Review**. v. 90, n. 3, p. 79-91, May/Jun., 1990.
- PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, Venkat. Co-opting customer competence. **Harvard Business Review**. v. 78, n.1, p. 79-87, 2000.
- PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, Venkat. The new frontier of experience innovation. **MIT Sloan Management Review**. v. 44, n. 4, p. 11-18, 2003.
- PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, Venkat. Co-creation experiences: The next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**. v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004a.

- PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, Venkat. **O Futuro da Competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004b.
- REINERTSEN, Donald. **Managing the Design Factory**. New York: The Free Press 1997.
- RIBEIRO, Aline; SEGALLA, Amauri. **O novo capitalista brasileiro**. Revista Época Negócios. Edição 4, 26 de Julho de 2007. Disponível em < <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDG77553-8374-4-2,00.html> >. Acesso em 27 de Maio de 2009.
- ROSENTHAL, Stephen; CAPPER, Mark. Ethnographies in the Front End: Designing for Enhanced Customer Experiences. **Journal of Product Innovation Management**. v. 23, n. 3, p. 215-237, 2006.
- ROTHWELL, R.; FREEMAN, C.; HORSLEY, A; JERVIS V.; ROBERTSON, A.; TOWNSEND, J. SAPPHO Updated – project SAPPHO phase II. **Research Policy**, v. 3, n. 3, p. 258-291, 1974.
- SARIN, Shikhar; McDERMOTT, Christopher. The effect of team leader characteristics on learning, knowledge application and performance of cross-functional new product development teams. **Decision Sciences**. v. 34, n. 4, p. 707-739, 2003.
- SAWHNEY, Mohanbir; PRANDELLI, Emanuela. Communities of creation: managing distributed innovation in turbulent markets. **California Management Review**. v. 42, n. 4, p. 24-54, 2000.
- SCHEUING, Eberhard. **New Product Management**. Columbus: Merrill, 1989.
- SCHEUING, Eberhard, JOHNSON, Eugene M. New product development and management in financial institutions. **International Journal of Bank Marketing**. v.7, n.2, p.17-21. 1989.
- SCHEUING, Eberhard; EDVARDSSON, Bo. Service integrity. **Managing Service Quality**. v. 4, n. 4, p. 24-31, 1994.
- SCHNEIDER, B. BOWEN, D.E. New service design, development and implementation and the employee, in George W.R. e Marshall C.E. **Developing New Services**. American Marketing Association. Chicago. p. 82-101, 1984.
- SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalism, Socialism and Democracy**. New York: Harper, 1942.

- SHOSTACK, G. L. How to design a service. **European Journal of Marketing**. v.16, n.1, p. 49-63, 1982.
- SHOSTACK, G. L. Service design in the operating environment. in George, W.R. and Marshall, C.E. (Eds), **Developing New Services, American Marketing Association**, Chicago, IL, p. 44-64, 1984.
- SHULVER, Michael. Operational loss and new service design. **International Journal of Service Industry Management**. v. 16, n. 5, p.455-479, 2005.
- SILVESTRO, Rhian; FITZGERALD, Lin; JOHNSTON, Robert; VOSS, Christopher. Towards a classification of service processes. **International Journal of Service Industry Management**. v. 3, n. 3, p. 62-75, 1992.
- SINKULA, James. Market information processing and organizational learning. **Journal of Marketing**. v. 58, n. 1, p. 35-45, 1994.
- SINKULA, James; BAKER, William; NOORDEWIER, Thomas. A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge, and behavior. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 25, n. 4, p. 305-38, 1997.
- SLATER, Stanley; NARVER, John. Does competitive environment moderate the market orientation – performance relationship? . **Journal of Marketing**. v. 58, n. 1, p. 46-55, 1994.
- SLATER, Stanley; NARVER, John. Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**. v. 59, n. 3, p. 63-74, 1995.
- SLATER, Stanley; NARVER, John. Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two. **Strategic Management Journal**. v. 19, n. 10, p. 1001-1006, 1998.
- SLATER, Stanley; NARVER, John. Market-oriented is more than being customer-led. **Strategic Management Journal**. v. 20, n. 12, p. 1165-1168, 1999.
- SLATER, Stanley; NARVER, John. The positive effect of a market orientation on business profitability: a balanced replication. **Journal of Business Research**. v. 48, n. 1, p. 69-73, 2000a.
- SLATER, Stanley; NARVER, John. Intelligence generation and superior customer value. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 28, n. 1, p. 120-127, 2000b.
- SOUSA, Willy Hoppe. **Decidindo como decidir: desenvolvimento de uma estrutura**

- conceitual através de estudos de casos.** São Paulo, 2006. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- STUART, Ian. The influence of organizational culture and internal politics on new service design and introduction. **International Journal of Service Industry Management.** v. 9, n. 5, p. 469-485, 1998.
- SUÁREZ, Fernando F.; OLIVA, Rogelio. Environmental change and organizational transformation. **Industrial and Corporate Change.** v. 14, n. 6, p. 1017-1041, 2005.
- SUNDBO, Jan. Management of innovations in services. **The Service Industries Journal.** v. 17, n. 3, p. 432-455, 1997.
- SVENSSON, Goran; SLATTEN, Terje; TRONVOLL, Bard. Scientific identity in top journals of service marketing: review and evaluation. **International Journal of Service Industry Management.** v. 19, n. 1, p. 134-147, 2008.
- SWAP, Walter C.; LEONARD-BARTON, Dorothy A.; SHIELDS, Mary; ABRAMS, Lisa. Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace. **Journal of Management Information Systems.** v.18, n. 1, p. 95-114, 2001.
- TECNISA. Blog corporativo institucional. “Projeto de Open Innovation da Tecnisa é citado pela revista Exame”. Disponível em < <http://www.blogtecnisa.com.br/institucional/projeto-de-open-innovation-da-tecnisa-e-citado-pela-revista-exame/> >. Acesso em 21 de julho de 2009.
- THOMKE, Stefan. R&D comes to services: Bank of America’s path breaking experiments. **Harvard Business Review.** v. 81, n.4, p. 71-80, 2003.
- THOMKE, Stefan., VON HIPPEL, Eric. Customers as Innovators. **Harvard Business Review.** v. 80, n.4, p. 74-81, 2002.
- ULWICK, Anthony W. Turn customer input into innovation. **Harvard Business Review.** v. 80, n. 1, p.91-97, 2002.
- ULWICK, Anthony W., BETTENCOURT, Lance. The Customer-Centered Innovation Map. **Harvard Business Review.** v. 86, n. 5, p. 109-118, 2008.

- UTTERBACK, James M., SUÁREZ, Fernando F. Innovation, competition, and industry structure. **Research Policy**. v. 22, n. 1, p. 1-21, 1993.
- VALOR ECONOMICO. Caderno Empresas. “Consumidor compra até apartamento por meio do Twitter”. Disponível em <
<http://clipping.cservice.com.br/Extranet/materia/materia.aspx?materia=152509&canal=1576&cliente=u/ZHalqoOsU=>>. Acesso em 21 de Julho de 2009.
- VANRIEL, Allard C.R. LEMMINK, Jos, OUWERSLOOT, Hans. High-technology service innovation success: decision-making perspective. **The Journal of Product Innovation Management**. v. 21, n. 4, p. 348-359, 2004.
- VANRIEL, Allard C. R.; LIEVENS, Annouk. New service development in high tech sectors. **International Journal of Service Industry Management**. v. 15, n. 1, p. 72-101, 2004.
- VARGO, Stephen; LUSCH, Robert. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**. v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.
- VON KROUGH, Georg; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Enabling knowledge creation**. New York: Oxford University Press, 2000.
- VON HIPPEL, Eric. Lead-Users: a source of novel product concepts. **Management Science**. v.32, n.7, p. 691-805, 1986.
- VON HIPPEL, Eric. "Sticky Information" and the Locus of Problem Solving: implications for Innovation. **Management Science**. v. 40, n. 4, p. 429-439, 1994.
- VON HIPPEL, Eric. Economics of product development by users: the impact of "sticky" local information. **Management Science**. v. 44, n. 5, p. 629-644, 1998.
- VON HIPPEL, Eric, THOMKE, Stephan., SONNACK, Mary. Creating breakthroughs at 3M. **Harvard Business Review**. v. 77, n. 5, p. 47-57, 1999.
- VON HIPPEL, Eric. PERSPECTIVE: User toolkits for innovation. **The Journal of Product Innovation Management**. v.18, n. 4, p. 247-257, 2001.
- YIN, Robert. **Case Study Research: design and methods**. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- WEICK, Karl. **Sensemaking in Organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995.
- WEICK, Karl. The generative properties of richness. **Academy of Management Journal**. v. 50, n.1, p. 14-19, 2007.

- WEICK, Karl; SUTCLIFFE, Kathleen; OBSFELD, David. Organizing and the process of sensemaking. **Organization Science**. v. 16, n.4, p. 409-421, 2005.
- WEISSENBERGER-EIBL, Marion; KOCH, Daniel. The importance of industrial service and service innovations. **Journal of Management and Organization**. v. 13, n. 2, p. 88-101, 2007.
- WOODRUFF, Robert. Customer value: the next source for competitive advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 25, n. 2, p. 139-153, 1997.
- WOMACK, James; JONES, Daniel. **Soluções Enxutas (*Lean Solutions*): como empresas e clientes conseguem juntos criar valor e riqueza**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2006.
- WRIGHT, Charles; MANNING, Michael; FARMER, Bruce; GILBREATH, Brad. Resourceful sensemaking in product development teams. **Organization Studies**. v. 21, n.4, p. 807-825, 2000.
- ZEITHALM, Valerie; BITNER, Mary Jo. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed., Porto Alegre: Editora Bookman, 2003.
- ZIRGER, B., MAIDIQUE, M. A model of new product development: an empirical test. **Management Science**. v. 36, p. 867-883, 1990.

APÊNDICE - Protocolo de pesquisa – instrumento de coleta de dados

A etapa de coleta de dados consiste em três blocos de perguntas estruturadas da seguinte forma:

Roteiro para Entrevista Bloco Inicial

Abertura (pesquisador)

Explicação dos objetivos da pesquisa e da entrevista, ressaltando as implicações práticas para as quais pode contribuir, despertando o interesse e a atenção do entrevistado. Explicar como a entrevista será conduzida, quantas questões serão feitas e a duração prevista total. Pedir autorização para gravação da entrevista.

Questões sobre o desenvolvimento de produtos

1. Qual o papel da inovação na estratégia da empresa?
2. De maneira geral como funciona o desenvolvimento de novos produtos em sua empresa?
3. Existe um departamento ou time específico dedicado a essa tarefa? (se possível coletar um organograma geral da empresa)
4. Há um processo de trabalho definido com etapas, responsabilidades e documentação definidas?
5. Cite um exemplo recente de produto já lançado.
6. Cite um exemplo de projeto em andamento.

Ilustrar conceitos com o funil de Desenvolvimento (CLARK e WHEELRIGHT, 1993) abaixo.

Questões sobre a participação do cliente e funcionário

7. Como a sua empresa captura as necessidades dos clientes a fim de definir e especificar um novo produto?
8. Como o cliente é envolvido direta ou indiretamente no processo de desenvolvimento?
9. Que ferramentas são utilizadas para permitir a participação do cliente no processo de desenvolvimento?

Questões sobre o desempenho do processo?

10. Como o (a) Sr.(a) avalia o processo de desenvolvimento com relação ao sucesso financeiro e mercadológico dos produtos lançados?
11. Quais as principais dificuldades encontradas?
12. Quais as melhorias que se espera fazer no processo?

Questão para identificação de projetos-alvo de pesquisa

13. O(A) Sr.(a) consegue identificar um projeto/produto que teve grande participação do cliente e que tenha sido lançado entre 2004 e 2006?
14. O(A) Sr.(a) consegue identificar um projeto/produto que teve pouca participação do cliente e que tenha sido lançado entre 2004 e 2006?

Questões para encaminhamento dos próximos passos e dimensionamento do trabalho

15. Poderia indicar o nome das pessoas que participaram nesses projetos e que poderiam contribuir para a finalidade desta pesquisa?
16. Há algum material documental disponível que possa fornecer de imediato?

Encerramento

Solicitar a recuperação de dados dos projetos escolhidos. Dar espaço para comentários finais espontâneos de ambas partes. Agendar próxima reunião, ou próximos passos (se caso amostrar adequado). Agradecimento e despedida.

Transcrição para Banco de Dados (Pesquisador) - Redação de relatório de entrevista no máximo em 24h, destacando pontos principais.

Roteiro de Entrevista – Bloco 2 Produtos de Sucesso e Fracasso

Data: Hora de início: Hora do término:

Local:

Empresa visitada:

Projeto em questão: (nome – detalhamento – maior ou menor sucesso)

Nome do Entrevistado:

Posição organizacional do entrevistado:

Histórico na empresa:

Entrevistador:

Abertura da entrevista – entrevistador

Recuperar o objetivo da pesquisa, como os projetos escolhidos (sucesso e fracasso) se encaixam na pesquisa buscando estimular a participação e interesse. Descrever as características básicas do produto de maior sucesso e do produto de menor sucesso. Recolher material secundário se disponível (prospectos, propagandas, documentos internos etc).

Sobre as etapas do processo de Desenvolvimento de um Novo Serviço (NSD)

Se a empresa já possui um processo formalizado de desenvolvimento de produtos, as perguntas devem-se focar nesse processo.

Caso a empresa não tenha um processo formatado, explicar as etapas do processo genérico de NSD proposto por Alam (2002):

Etapa do Processo NSD	A etapa foi executada?	O cliente participou? (Sim ou Não)	O funcionário de atendimento participou? (Sim ou Não)
1. <i>Strategic planning</i>			
2. <i>Idea generation</i>			
3. <i>Idea screening</i>			
4. <i>Business analysis</i>			
5. <i>Formation of cross-functional team</i>			
6. <i>Service design and process/system design</i>			
7. <i>Personnel training</i>			
8. <i>Service testing and pilot run</i>			
9. <i>Test marketing</i>			
10. <i>Commercialization</i>			

Questões:

17. Quais etapas do processo acima foram formalmente executadas?

18. Em que etapas do processo NSD houve a participação do cliente? ou do funcionário de atendimento?

Sobre a Participação do cliente no processo de Desenvolvimento de um Novo Serviço (NSD)

Explicar a classificação de participação de Kaulio (1998) com relação à intensidade da participação nos conceitos de: “*Design For, Design With e Design By.*”

Questões: *(cada pergunta é respondida 2 vezes para o projeto de maior e menor sucesso)*

19. Que ferramentas foram empregadas para permitir a participação do cliente e obter informações valiosas dele?
20. Como as contribuições de ideias e opiniões do cliente foram registradas?
21. Como foi a interação com os demais profissionais envolvidos no projeto?
22. Como a participação do cliente facilitou ou dificultou o processo NSD?

Sobre a participação do funcionário de atendimento a clientes no processo NSD

Questões: *(cada pergunta é respondida 2 vezes para o projeto de maior e menor sucesso)*

23. Em que etapas do processo NSD houve a participação do funcionário de atendimento a clientes? Que posição organizacional ocupavam esses funcionários?
24. Que ferramentas foram empregadas para permitir a participação do funcionário de atendimento a clientes, e obter informações valiosas dele?
25. Como a contribuição de ideias e opiniões dos funcionários de atendimento a cliente foram registradas?
26. Como foi a interação com os demais profissionais envolvidos no projeto?
27. Como a participação do funcionário de atendimento a clientes facilitou ou dificultou o processo NSD?

Sobre o Contexto Interno da empresa durante o projeto (baseado principalmente nas pesquisas de deBrentani (1989), deBrentani (1995) e deBrentani e Kleinschmidt (2004))

Questões: *(cada pergunta é respondida 2 vezes para o projeto de maior e menor sucesso)*

28. Qual a característica do produto em termos de grau de inovação (alto ou baixo)? O produto visava atingir novos mercados consumidores, distintos dos já explorados pela empresa? O projeto tinha boa sinergia com as competências de produto-mercado da empresa ou exigia novas competências?

29. Este projeto visava alcançar uma liderança frente aos concorrentes ou visava colocar a empresa em pé de igualdade com concorrentes líderes? Em outras palavras, o produto era um “*first-to-market*” (inovador) ou “*me-too*” (seguidor)?
30. Qual era a cultura da empresa com relação à inovação em novos produtos? A cultura fomentava a criatividade e empreendedorismo interno? A cultura propiciava a tolerância ao erro, assumir riscos em favor do desenvolvimento de produtos mais inovadores?
31. Como foi a alocação de recursos financeiros e humanos ao projeto? Houve momentos de paralisação do projeto por insuficiência de recursos financeiros ou humanos?
32. Como foi a fase de planejamento do projeto? Extenso e completo, ou superficial e rápido?
33. Qual foi o papel da alta direção no projeto? Ativa ou Passiva? Facilitou ou dificultou o desenvolvimento do projeto?

Sobre o Contexto Externo da empresa durante o projeto (deBRENTANI, 1989; STUART, 1998; SHULVER, 2005)

Questões: *(cada pergunta é respondida 2 vezes para o projeto de maior e menor sucesso)*

34. Durante o desenvolvimento deste projeto a empresa atravessava um momento positivo ou negativo em termos de resultado?
35. Houve alguma mudança significativa na estrutura da indústria nos últimos 5 anos em função de nova regulamentação, ou crise setorial, ou fusão de empresas?
36. Que tipo de ameaça os concorrentes estavam oferecendo?
37. Que tipo de oportunidade o mercado sinalizava?

Sobre a efetividade do conceito de produto (BROWN e EISENHARDT, 1995, p. 351)

Questões: *(cada pergunta é respondida 2 vezes para o projeto de maior e menor participação do cliente)*

38. Houve uma boa adequação entre as necessidades do cliente e os atributos do novo produto?
39. Houve modificações no produto após o lançamento? Por que ocorreram? O que foi mudado?
40. Como foi o desempenho do produto? (financeiramente, imagem etc.)
41. O novo produto exigiu da empresa o desenvolvimento de novas competências? Quais?
42. O novo produto explorou bem as competências e tecnologias existentes na empresa?

Sobre o desempenho de um novo produto (o que é sucesso) (deBRENTANI, 1989)

Questões: *(cada pergunta é respondida 2 vezes para o projeto de maior e menor participação do cliente)*

43. Que critérios sua empresa aplica para classificar um projeto de novo serviço como bem sucedido ou malsucedido?
44. Em linhas gerais o Sr. considera que o projeto/produto (1 ou 2) obteve sucesso? Quais foram os principais fatores que influenciaram esse resultado?
45. Questão aberta para comentários finais.

Encerramento

Questão aberta sobre que outras informações gostaria de adicionar.

Agendamento de nova reunião, se necessária, e definição de próximos passos.

Agradecimentos e despedida.