



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS  
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**



**GESTÃO DA INOVAÇÃO EM EMPRESAS DO MERCADO BRASILEIRO: UM  
ESTUDO DE CASO NA NATURA E WHIRLPOOL**

**MONIQUE ÉRIKA ANDRADE DE SOUSA**

**SOUSA-PB**

**2018**

**MONIQUE ÉRIKA ANDRADE DE SOUSA**

**GESTÃO DA INOVAÇÃO EM EMPRESAS DO MERCADO BRASILEIRO: UM  
ESTUDO DE CASO NA NATURA E WHIRLPOOL**

Projeto de Monografia apresentado ao Curso de Administração da Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, da UFCG, com requisito parcial para aprovação na disciplina de Projeto de Pesquisa.

Orientador: Prof. Msc. Vorster Queiroga Alves.

**SOUSA-PB**

**2018**

**MONIQUE ÉRIKA ANDRADE DE SOUSA**

**GESTÃO DA INOVAÇÃO EM EMPRESAS DO MERCADO BRASILEIRO: UM  
ESTUDO DE CASO NA NATURA E WHIRLPOOL**

Projeto de Monografia apresentado ao Curso de Administração da Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, da UFCG, com requisito parcial para aprovação na disciplina de Projeto de Pesquisa.

Monografia aprovada em: 01/08/2018

**BANCA EXAMINADORA**

**Prof. Msc. Vorster Queiroga Alves**

Orientador (UFCG)

**Marconi Araújo Rodrigues**

Prof. Examinador

(UFCG)

**Orlando Gomes da Silva**

Prof. Examinador

(UFCG)

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela força para continuar, nos momentos difíceis.

Aos meus pais e aos meus irmãos, que sempre acreditaram em mim e fizeram dos meus sonhos, realidade.

Ao meu esposo Gustavo, por todo carinho e compreensão.

Ao meu professor e orientador Vorster Queiroga, por compartilhar o seu conhecimento, tempo e, principalmente, pela paciência na condução deste trabalho.

A todos, muito obrigada.

## RESUMO

A Inovação tem sido um diferencial competitivo para as empresas que buscam ganho de mercado. O cenário econômico fez a criatividade assumir um papel importantíssimo junto ao processo de inovação. Empresas com estilo inovadoras têm conseguido alcançar melhores cotações, e melhores posicionamentos no mercado. As organizações que pretendem inovar necessitam de estratégia adequada e para isto, procuram se adaptar as mudanças do cenário atual. Este trabalho objetiva avaliar a gestão da inovação por meio da linha de produtos nas empresas Natura e Whirlpool, relacionado com a visão de autores sobre o assunto. Com foco na pesquisa Qualitativa, este trabalho adota o método de estudo de caso, em duas empresas atuantes no mercado brasileiro. Com a pesquisa realizada acerca da Whirlpool, e da Natura, exemplificam os resultados obtidos por empresas gestoras de inovação, e que são um modelo bem elaborado, planejado, executado, principalmente com resultado que mudam a vida das pessoas.

**Palavras-chave:** Inovação. Estratégia. Mercado.

## **ABSTRACT**

Innovation has been a competitive differential for companies seeking market gain. The economic scenario made creativity play an important role in the process of innovation. Innovative companies have been able to achieve better quotes and better positions in the market. The organizations that want to innovate need an adequate strategy and for this, they try to adapt the changes of the current scenario. This work aims to evaluate the management of the innovation through the product line in the companies Natura and Whirlpool, related to the view of authors on the subject. Focusing on qualitative research, this work adopts the case study method, in two companies operating in the Brazilian market. With the research done on Whirlpool and Natura, they exemplify the results obtained by companies that manage innovation, which are a well-designed, planned, executed model, mainly with a result that change people's lives.

**Keywords:** Innovation. Strategy. Marketplace.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Q-300.....	41
Figura 2 - Consul Junior.....	41
Figura 3 - Consul Luxo.....	42
Figura 4 - Refrigerador Consul ET-3400.....	43
Figura 5 - Refrigerador Consul Biplex.....	43
Figura 6 - Consul 3T.....	44
Figura 7 - Refrigerador e freezer Consul Slim.....	44
Figura 8 - Refrigerador Consul Aquarela.....	45
Figura 9 - Refrigerador CRA30.....	46
Figura 10 - Consul CMR37.....	46
Figura 11 - Consul Bem Estar.....	47
Figura 12 - Natura erva doce.....	50
Figura 13 - Sève.....	54
Figura 14 - Natura SOU.....	55
Figura 15 - Natura Ekos.....	56

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução e Historia da Natura.....	48
Quadro 2 - NATURA ERVA DOCE. ....	51
Quadro 3 - O índice de inovação.....	57

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1 OBJETIVOS .....	13
1.1.1 Objetivo Geral .....	13
1.1.2 Objetivos Específicos .....	13
1.2 JUSTIFICATIVA .....	13
<b>2 CRIATIVIDADE</b> .....	15
2.1 FASES DA CRIATIVIDADE.....	16
2.1.1 Pessoa .....	17
2.1.2 Processo .....	17
2.1.3 Ambiente .....	18
2.1.4 Produto.....	19
2.2 INOVAÇÃO .....	19
2.2.1 Intensidades da Inovação.....	24
2.2.1.1 <i>Inovação Radical ou Tecnológica</i> .....	24
2.2.1.2 <i>Inovação Incremental</i> .....	25
2.2.1.3 <i>Inovação Revolucionária</i> .....	25
2.2.1.4 <i>Inovação de Ruptura</i> .....	26
2.3 TIPOS DE INOVAÇÃO.....	26
2.3.1 Inovação de Produto .....	27
2.3.2 Inovação de Processo .....	29
2.3.3 Inovação Organizacional .....	30
2.3.4 Inovação de Marketing.....	31
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	32
3.1 CONTEXTO DA PESQUISA .....	32
3.2 TIPO DE PESQUISA.....	33
3.3 UNIVERSO E AMOSTRA.....	35
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	35
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS .....	36
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	37

4.1 GRUPO WHIRLPOOL.....	37
4.2 NATURA.....	47
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>58</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>60</b>

## 1INTRODUÇÃO

As mudanças que ocorrem no contexto global e o perfil de consumidores mais exigentes requerem que empresas estejam buscando diferenciar seus produtos e serviços, onde frequentemente estão buscando por algum processo de inovação, já que o mercado vem se tornando mais competitivo é sempre importante que as organizações estejam preparadas para enfrentar as possíveis concorrências.

Gurgel (2006) fala que o ato de inovar se tornou um fator bem importante para a competitividade entre empresas, visto que os ambientes de negócios estão sempre em constantes transformações, as empresas estão de certa forma, obrigadas a descobrirem novas oportunidades para agir contra constantes ameaças, e permanecerem no mercado. A inovação envolve aprendizado, criação de conhecimento, de novas e diferentes competências relacionadas ao desenvolvimento e implantação de novos produtos e processos. Assim, empresas que apresentem melhores produtos ou serviços, terão conseqüentemente melhores ganhos nesse mercado.

Com base em estudos de Figueiredo (2009) é possível verificar que nem sempre a inovação consiste somente no desenvolvimento de novos produtos, além de melhoramentos, ela também se faz presente nos processos de dentro da empresa, onde os indivíduos que lá trabalham usam seus conhecimentos, habilidades e definem soluções para diversos problemas existentes naquele ambiente, ondem então vão surgindo ideias criativas, muito importantes nesse processo de inovação. Figueiredo (2009) coloca que nunca foi tão falado sobre a importância da inovação nas empresas, e de se aplicar uma cultura que ofereça um processo criativo dentro da organização para a geração de novos produtos e processos. O bem mais precioso dentro de uma empresa pode não ser a matéria prima, mas sim o capital humano que provém as ideias, a chamada criatividade, que são implementadas na forma de produtos e serviços.

Para ROCHA,(2009) criatividade e inovação estão de alguma maneira interligada, mas com definições diferentes, onde que a criatividade está relacionada a gerar novas ideias, enquanto que inovação é quando a criatividade passa então a gerar valor. Nesse sentido as organizações buscam selecionar profissionais capazes de serem criativos, que possam ser mais eficientes, gerando mais opções e assim

criando valor. Para que exista esse processo de criação e inovação na organização, as pessoas precisam estar motivadas, compromissadas, incentivadas a serem curiosas, que possam explorar suas ideias e que estejam sempre dispostas a aceitarem novos desafios, com isso é necessário que essas organizações invistam, valorizem e reconheçam pessoas. A inovação estabelece relações, detecta oportunidades, e tira benefícios de diferentes conjuntos de conhecimentos, que traz melhorias para esse desenvolvimento de novos produtos e processos.

Myers e Martis (1969) citados por Trott (2012) consegue explicitar uma melhor definição do contexto inovação.

A inovação não é uma ação única, mas um processo total de subprocessos inter-relacionados. Não é apenas a concepção de uma ideia nova, nem a invenção de um novo dispositivo, nem o desenvolvimento de um novo mercado. O processo consiste em todas essas coisas agindo de forma integrada.

Entre as empresas brasileiras existem algumas que se destacam quando se fala em Inovação, a Natura que sempre se destacou por sua capacidade de inovar, pois seus fundadores estavam sempre pensando no bem estar de seus clientes, e não abrem mão da preocupação com o meio ambiente. Atuando em meio a um mercado dinâmico, buscou estar sempre atenta as novas tecnologias, onde a então gestão da inovação é de extrema importância para os seus negócios.

A natura tem grande destaque pela busca constante da inovação, por acelerados lançamentos de produtos, chegando a ser comparada com a empresa norte americana 3M (multinacional de tecnologia diversificada). Um importante fator, que influencia nesse processo de inovação de seus produtos é o seu canal de vendas diretas, onde suas consultoras precisam sempre ter novidades a mostrar para seus clientes, e que assim nunca deixem de vender, por isso a empresa precisa realmente ter um acelerado processo no lançamento de novos produtos. (ZILIO et al., 2007).

Outra grande empresa que se destaca por seu processo de inovação, e que é considerada a maior empresa de eletrodomésticos do mundo. 'A Whirlpool tem como foco melhorar a vida das pessoas, das famílias, criando uma geração de produtos que torna a vida ainda mais prática. A empresa que já tem mais de 100 anos de histórias já superou inúmeros desafios, incluindo a crise de 1929 e até a segunda guerra mundial. Pode se destacar também a preocupação com a sustentabilidade,

pois foi uma das primeiras empresas do setor a adotar metas voluntárias de redução de emissão de gases efeito estufa. Considerando o porte da empresa nos dias de hoje saem da fábrica mais de meio milhão de produtos diversificados. Grande parte dessa produção, estimada pelo mercado em mais de 80% esta relacionada a produtos lançados nos últimos três anos.' (WHIRLPOOL, 2014).

Visto que a inovação é essencial para a competitividade entre empresas, é importante realizar o seguinte questionamento: **Quais os fatores essenciais para a Gestão da Inovação nas empresas Natura e Whirlpool?**

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Descrever quais os fatores essenciais para a Gestão da Inovação nas empresas Natura e Whirlpool.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Descrever o processo de gestão da inovação em produtos nas empresas.
- Entender como a inovação pode ajudar na competitividade entre as empresas.
- Pontuar os fatores que contribuem para a gestão da inovação nas empresas.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

À medida que as atividades econômicas vão se modificando, a inovação deixa de ser somente mais uma opção de estratégia, as organizações passam a ter necessidade constante de criação e desenvolvimento de novos produtos e serviços, já que é de suma influência para que consigam crescer e se manterem forte no meio competitivo.

Com base no cenário atual das empresas de economia criativa, o objetivo desse trabalho é compreender como ocorre a gestão da inovação nesse setor, pois

com base nos dados das empresas Natura e Whirlpool supõe-se que elas sejam diferenciadas de empresas de segmento tradicional, por estarem sempre em processo de inovação de seus produtos. No fato da gestão da inovação ter grande influencia no meio organizacional, essas duas empresas são exemplos de organizações inovadoras, tanto na tecnologia aplicada em seus produtos, como na importância dada as necessidades de seus clientes.

O desafio de implementar inovação na empresa ainda é um trabalho intenso. Considerando o porte da empresa, nos dias de hoje saem das fábricas da Whirlpool, a cada mês cerca de mais de meio milhão de geladeiras, freezers, fogões, micro-ondas, condicionadores de ar, aspiradores de pó e purificadores de água. Grande parte dessa produção, estimada pelo mercado em mais de 80%, Está relacionada a produtos lançados nos últimos três anos. O sucesso da Whirlpool pode ser visto pelas suas marcas e produtos, com a combinação da preocupação com funcionalidade, praticidade e simplicidade para seus usuários, assim como, consciência social e ambiental para um futuro com crescimento sustentável e uma essência de inovação (WHIRLPOOL, 2014).

Desde o início das suas atividades, a Natura se diferenciou por seus produtos feitos para o clima brasileiro e para os tipos de peles locais. Seus fundadores tinham a visão de oferecer aos seus clientes não apenas produtos cosméticos, mas proporcionar acima de tudo o bem estar e o equilíbrio através de um novo conceito de beleza ligado a saúde e ao autoconhecimento (ZILIO et al.,2007).

A empresa sempre demonstrou em seus valores a preocupação com meio-ambiente, excelência na qualidade dos produtos e que estes fizessem os clientes refletirem na função de um cosmético repensando o próprio conceito de beleza. (ZILIO et al.,2007).

A Natura se caracteriza pela sua capacidade de inovar, o que é comprovado pelos inúmeros prêmios nacionais e internacionais que foram conferidos a seus produtos e à empresa em si. Esta vocação de inovar começa com sua declaração de Crença e Visão do mundo, que representa o pensamento e a doutrina de sua alta-direção. Este credo é transmitido interna e externamente à empresa, traduzindo-se nas suas ações, processos e resultados (ZILIO et al., 2007).

## 2 CRIATIVIDADE

Para onde quer que se volte, encontram-se os frutos (bons ou maus) da criação do homem, cercados pela inovação, pelas ideias e pela força da inventividade. A criatividade está presente nas artes, na medicina, na sociologia, no marketing, nas finanças, na educação, na administração, no jornalismo, e até nas mais simples tarefas do dia a dia em tudo enfim. A diversidade de manifestações criativas explica as muitas visões que se tem da criatividade (MARIANO et al. 2010, p. 128).

Criatividade e Inovação apresentam uma dependência muito grande uma da outra, visto que por muitas vezes são até confundidas e tratadas como um único processo no ambiente organizacional.

Roazzi e Souza (1997 apud GURGEL, 2006), afirmam que o estudo da criatividade apresenta hoje dois desafios fundamentais: o primeiro, de estabelecer uma definição precisa e satisfatória do termo criatividade; e o segundo, de criar uma forma de medição útil e confiável.

De acordo com Alencar(2011), o interesse pela criatividade por parte das organizações se deve principalmente à necessidade de sobrevivência e expansão, de modo que as organizações buscam diversificar produtos, antecipar demandas de mercado, recrutar e reter talentos e melhorar a qualidade de seus bens e serviços. E para tudo isso, a autora acredita que o uso da criatividade é essencial.

A criatividade é o principio da inovação. Sem criatividade não se inova. Pessoas criativas são fundamentais no processo de inovação, pois são elas que produzirão o maior número de ideias inovadoras, são capazes de criar soluções diferenciadas para os problemas da empresa e enxergam oportunidades em situações nas quais a maioria das pessoas só vê problemas (FILHO, *et al.*2013).

A Criatividade é fundamental tanto para a satisfação das pessoas como para a sobrevivência das empresas. As empresas empreendedoras que querem estar sempre a frente de seus concorrentes têm a necessidade de ter um corpo de funcionários criativos, precisam que sejam estimulados, para que despertem então sua motivação.

O potencial criativo dos profissionais está atrelado à liderança a qual estão submetidos. Uma mesma equipe, com desafios equivalentes pode apresentar

resultados divergentes, de acordo com os estímulos recebidos e o ambiente onde esta inserida. O carisma dos líderes, num cenário dotado de entusiasmo contagioso, liberdade de se expressar e agir desperta a curiosidade intelectual e promove a criatividade profissional (MARIANO et al. 2010, p. 159).

No contexto atual, as organizações buscam produtividade, participação no mercado e melhor aproveitamento de seus recursos na busca de maior rentabilidade de seu capital e pela expansão de seus negócios. Por sua vez, os trabalhadores procuram melhores condições de trabalho e em um ambiente onde tenham condições de desenvolvimento e auto realização (FILHO et al. 2013).

Para criar uma organização inovadora, é preciso montar um espaço em que seja possível a adoção de um conjunto diferente de ações, como questionamento de conceitos fundamentais da empresa, e em que os empregados não tenham aversão ao risco, uma vez que sem riscos não há inovações (ROCHA, 2009, p. 100).

Para que se obtenha um bom desenvolvimento no processo de criação, as pessoas precisam estar estimuladas, segundo Rocha (2009, p. 63) a motivação é obtida por meio de satisfação das necessidades internas das pessoas, da confiança de que se fizerem um bom trabalho serão recompensados diretamente, pelo reconhecimento público, aumento de salário ou promoção, ou, indiretamente, através da melhoria de qualidade de vida, como trabalho em casa, um carro para uso pessoal ou um horário flexível para ter mais tempo para a família.

## 2.1 FASES DA CRIATIVIDADE

Diversos autores incluindo Gil da Costa (2000), citado por Gurgel (2006, p. 25) concordavam com uma divisão em quatro dimensões no processo de criação, no qual incluem: a pessoa que cria, as relações interpessoais, o ambiente e as relações das pessoas com os líderes e com os projetos organizacionais. A seguir é possível ver o detalhamento de cada uma das dimensões e como as mesmas ocorrem paralelamente para o processo criativo.

### 2.1.1 Pessoa

Por sua vez, Kneller (1978) apud Gurgel (2006, P.26) destaca como traços criadores: inteligência superior à média, maior sensibilidade ao seu meio, maior fluência de ideias sobre determinado assunto, flexibilidade, originalidade para produzir ideias raras (elaborar e seguir as próprias ideias), ceticismo, persistência diante de obstáculos, capacidade de explorar ideias como um “brinquedo” intelectual, ego altamente flexível, inconformismo voltado para novas experiências (o contrário do anti-conformista, aquele indivíduo que usa a criatividade para escarnecer da convenção), autoconfiança sem a megalomania como ilusão dos psicóticos. Considerando a pessoa que cria, leva-se em conta a fisiologia, o temperamento, as atitudes pessoais, os hábitos e os valores dessa pessoa.

### 2.1.2 Processo

Colossi (2004) citado por Gurgel (2006, p. 28) também embasa o procedimento de dividir as etapas do processo criativo, citando o estudo de Alencar e Fleith (2003), que segue a mesma linha, para os estágios: preparação (coleta de informações sobre o problema que deve ser solucionado), incubação (o problema é esquecido para que a intuição possa agir), iluminação (é quando ocorre a solução do problema ou o surgimento da ideia), e comunicação/verificação (é quando as ideias criadas são submetidas à crítica e análise de sua adequação ao contexto que envolve e a sua eficiência na solução do problema ou para atingir os objetivos traçados).

- a) Preparação - Durante o processo criativo a preparação é o momento em que tentamos resolver um problema de forma lógica, tentando combinar as novas ideias com as ideias antigas. Buscamos “soluções mais fáceis” e nesta fase o nível de criatividade é baixo. No entanto, é nesta fase que definimos o problema. Isto é importante por que um problema definido representa 50% da

solução. Na fase da preparação definir o que é o alvo do pensamento é fundamental.

- b) Incubação - Nesta fase nossa mente combina as ideias, pensamos de forma mais perceptiva dando valor a cada sensação. Damos ênfase em como esta ideia afetará as relações interpessoais. Líderes tendem a gastar mais tempo na fase de incubação, pois, avaliam o impacto que esta ideia que acabou de surgir terá em cada um dos membros do grupo. Existe mais meditação nesta fase do processo.
- c) Iluminação - A ideia “perfeita” surge nesta fase do processo criativo. Na fase de iluminação, o cérebro está relaxado e com isso visualiza a ideia mais facilmente. Cria-se um conceito e uma visão de longo prazo apontando para o resultado final da aplicação da ideia. Encontra-se a solução criativa.
- d) Verificação - Na fase de verificação busca comprovar, avaliar se a ideia realmente pode ser aplicada. Esta fase caracteriza uma ideia por três palavras: eficácia, originalidade e viabilidade. A fase da verificação é responsável por aplicar a ideia.

### 2.1.3 Ambiente

São as influências ambientais e culturais no processo criativo, onde a questão central é que a criatividade precisa de condições adequadas para poder se desenvolver, valorização de ideias inovadoras, administração orientada para o futuro, estrutura organizacional marcada por autonomia e flexibilidade.

Alencar e Martinez (1998 apud COLOSSI, 2004), defendem que a criatividade não ocorre ao acaso, mas é influenciada por fatores ambientais, ou seja, os momentos de criação podem ser considerados resultantes de circunstâncias sociais. Sendo assim, o clima-ambiente influencia diretamente no nível de criatividade. Logo, é necessário descobrir quais elementos desse clima-ambiente estimulam ou bloqueiam o aparecimento e o desenvolvimento da criatividade.

#### 2.1.4 Produto

Gil da Costa (2002 apud GURGEL, 2006, p. 33) sugere uma escala de análise em que os produtos inovadores são avaliados a partir de três diferentes aspectos:

- **Novidade:** analisa o nível de originalidade de um produto/serviço.
- **Resolução:** examina o modo como o produto soluciona o problema ou situação para que foi criado.
- **Elaboração e Síntese:** compreende-se as características do produto que estão para além dos requisitos básicos da resolução do problema, nomeadamente a consideração de aspectos como a apresentação, a elegância, a atratividade etc.
- O produto criativo é algo concreto, que deve agregar valor, é a materialização do que estava na imaginação, podendo ser uma melhoria ou meramente um plano.

## 2.2 INOVAÇÃO

A inovação permeia e afeta toda a estrutura organizacional, seja nas partes, seja no todo. Nessa ótica, não basta que a gestão da inovação considere apenas uma parte específica do processo: deve compreender o todo, isto é, ter uma visão holística e diversificada. O todo, do ponto de vista empresarial, pode ser entendido pelas áreas que impactam o funcionamento da organização, tanto interna como externamente: social, formada pelas pessoas e suas interações; organizacional, formada pelos processos e técnicas de gestão; econômica, preocupada com a viabilidade financeira, insumos e custos; institucional, formada por órgãos que instituem regras e normas reguladoras (MOREIRA, et al., 2014, p. 195).

A inovação pode ser de várias naturezas, cada uma delas assumindo tanto um propósito como uma mecânica de funcionamento diferentes. Esta é o principal motor das empresas de hoje em dia. No fundo, trata-se da procura de uma vantagem competitiva, aquela específica que irá manter a empresa à frente da

concorrência no Mercado. É preciso que a inovação seja algo constante e, preferencialmente, que esteja a cargo de uma equipa que trate apenas dessa problemática, para que não haja dispersão (PEARSON, 2011, p.10)

Na origem do processo de inovação tecnológica estão as invenções ou as descobertas. Afinal, descobre-se o que antes existia, embora para nós desconhecido, e inventa-se o que antes não existia.

Uma invenção é uma ideia, um esboço ou modelo voltado para um dispositivo, produto, processo ou sistema novo ou aperfeiçoado, que pode ser patenteada, mas que não resulta necessariamente em inovação tecnológica. Já a inovação, em sentido econômico, emerge apenas quando ocorre a primeira transação comercial envolvendo o novo produto, processo ou sistema, ou seja, é somente quando a invenção atinge a etapa de comercialização e inserção no mercado. Portanto, existe uma cadeia de eventos desde a invenção até sua especificação ou aplicação como inovação, o que frequentemente envolve um caminho longo e arriscado (FREEMAN, 1982apud FIGUEIREDO, 2015).

Muitas inovações provêm de impulsos de genialidade, porém, a grande maioria das inovações é o resultado da procura consciente e intencional de oportunidades. Existem quatro tipos de oportunidades que se encontram nas empresas ou nas indústrias: ocorrências inesperadas (quando uma invenção é usada de outra forma); incongruências (inovação dentro da inovação); necessidade de processo (quando é necessário inovar para manter-se o processo); e alterações no mercado e na indústria (quando se há inovação no mercado) (ALVES, et al, 2014, p. 79)

As abordagens modernas para a inovação reconhecem que não deve ser enxergada como um evento isolado, mas sim como um processo. Esse caráter processual explicita a necessidade de se concatenar de forma estruturada as várias atividades e áreas envolvidas nesse desafio. Além disso, reforça a importância de se mapear as relações entre as áreas e se desenvolver um conjunto de práticas e rotinas que potencializem e acelerem a execução da atividade inovadora ( BESSANT, PAVITT, TIDD 2008).

A inovação nem sempre é sinônimo de novidade ou tecnologia. “Quando um produto ou serviço é inovador ele causa impacto na vida das pessoas e transforma para sempre a forma de essas pessoas viverem e trabalharem”. (BROWN,2010, p.3).

A inovação envolve ter criatividade para gerar novas ideias, assim como também desenvolver e implementar essas ideias de forma a causar impacto. Inovar requer mudar alguma coisa, assumir riscos, trocar o hoje pelo amanhã, e, por mexer com os hábitos, implica resistência e incompreensão das pessoas empreendedoras. (ROCHA, 2009, p. 77-78).

Inovação é mais do que criatividade, passa a ser a implementação de novos produtos, serviços, processos ou arranjos de organização. Isto significa que ideias criativas têm que ser colocadas em prática e lançadas no mercado. Toda inovação começa a partir de ideias criativas. Assim, definimos inovação como a implantação de ideias criativas dentro de uma organização. Desta maneira, a criatividade de indivíduos e grupos representa um ponto de partida para a inovação. A criatividade, portanto, é uma condição necessária, mas não suficiente para a inovação. A existência de inovação envolve mais do que a junção de várias ideias criativas. Ideias devem ser colocadas em prática para fazer uma diferença genuína, como a realização de uma nova rotina organizacional, de uma nova técnica de produção, ou nova maneira de prestação de um serviço. Assim, criatividade deve ser mostrada por pessoas, mas inovação ocorre apenas em um contexto organizacional. (AMABILE, 1996 apud FIGUEIREDO, 2015)

É importante compreender a diferença entre inovação e invenção. A inovação pressupõe a prática da ideia e a obtenção de um resultado positivo. Não necessariamente a inovação está atrelada a uma invenção. É possível se inovar em serviço, por exemplo, o que não corresponde a qualquer forma de invenção. Já a invenção é a criação de um novo produto ou uma solução completamente nova. Porém, não necessariamente a invenção irá tornar-se uma inovação. Ela precisa ser lançada com sucesso no mercado. (FILHO, et al., 2013, p. 7).

A busca por inovações de longo prazo está baseada na capacidade de querer entender como será o futuro do mercado em que as empresas atuam e o que elas devem fazer para procurar atender as necessidades dos consumidores nesse período de tempo. Não se trata de prever o futuro, mas prospectar os possíveis cenários e se preparar para enfrentá-los de forma inovadora.

Filho (2013, p. 5) apresenta o conceito de inovação como “uma mudança no estado natural das coisas, obtida através de alterações significativas e implantadas com sucesso a produtos, processos ou serviços”. Reforça que inovar é a capacidade das pessoas de utilizar a criatividade, conhecimento e habilidade para propor

mudanças que alterem o *status quo* de um produto, serviço, de uma nova tecnologia, de um processo produtivo, ou na criação de um mercado ainda não explorado.

Logo, a inovação pode ser reconhecida como uma das atividades que mais contribuem para o crescimento e manutenção da competitividade entre empresas e pode estar associada a fatores importantes a serem considerados para se atingir o sucesso. Um deles consiste em transformar os sinais de mercado em respostas adequadas, em forma de produtos e serviços novos ou melhorados, por exemplo.

A inovação caracteriza-se como a descoberta, a busca, experimentação e desenvolvimento de novos produtos, processos e pela melhoria da gestão organizacional. É um procedimento iterativo, em que existe a participação tanto de agentes econômicos como sociais, incluindo diferentes tipos de informações e conhecimentos que obrigatoriamente possuem uma relação direta com os agentes regionais (JACOSKI et al., 2014).

Para que a inovação traga resultados de impacto, a organização e seu modelo de gestão devem estar alinhados à estratégias de inovação. Segundo Higa (2011), isso significa rever processos internos e a própria estrutura organizacional, entender a inovação como um dos processos críticos e estratégicos da empresa, e ainda assegurar que a liderança na empresa possui competências e habilidades para estimular o ambiente de inovação.

Estamos na era da inovação de soluções e de negócios, e o foco está nas competências de conhecimento, na aprendizagem tecnológica, na gestão do conhecimento e na gestão dos ativos intangíveis, em que as empresas têm que se preocupar com um ambiente corporativo que promova o compartilhamento do conhecimento e que clientes e fornecedores participem no desenvolvimento das inovações, caracterizando-se um novo instrumental. (CARRETEIRO, 2009, p. 26)

As empresas inovadoras geralmente recorrem a uma combinação de diferentes fontes de tecnologia, informação e conhecimento tanto de origem interna quanto externa. As fontes internas de inovação envolvem tanto as atividades explicitamente voltadas para o desenvolvimento de produtos e processos quanto a obtenção de melhorias incrementais por meio de programas de qualidade, treinamento de recursos humanos e aprendizado organizacional. As fontes externas, por sua vez, envolvem: a aquisição de informações codificadas, a exemplo de livros e revistas técnicas, manuais, software, vídeos etc.; consultorias especializadas;

obtenção de licenças de fabricação de produtos; e tecnologias embutidas em máquinas e equipamentos. A seleção das diferentes fontes de tecnologia pelas empresas está associada às características da tecnologia em si, às escalas produtivas e às estratégias adotadas pelas empresas. (TIGRE 2006, p-108)

Para Carvalho et al (2011, p.18) as empresas devem buscar inovação para aumentar seu desempenho e obter ganho decorrente da vantagem competitiva. A inovação pode proporcionar:

- Aumento da demanda para seus produtos e serviços com a criação de novos mercados, diferenciação clara em relação aos competidores e aumento da qualidade percebida;
- Melhor defesa de sua posição competitiva por meio de produtos e serviços com alto grau de dificuldade para serem imitados;
- Redução de custos com melhor eficiência de seus processos produtivos e gerenciais;
- Ampliação de margens com produtos e serviços de alto valor agregado que lhes permita preço-prêmio diferenciado;
- Aumento da competência para inovar com a prática de lançar produtos e serviços inovadores, que leva a empresa a aumentar sua habilidade, volume de conhecimento e atitude em relação à inovação. Ao longo do tempo, com capacitação e treinamento complementar, podem ocorrer lançamentos melhores e mais rápidos no mercado.

Gestão de inovação é um processo estruturado, contínuo e facilitador para que uma empresa gere mais inovação e crie mais valor a estas inovações. É um processo baseado no conhecimento que pode ser modelado em estágios como identificação, projeto, desenvolvimento e lançamento do novo produto ou implantação do novo processo. (GRIZENDI, 2011).

### 2.2.1 Intensidades da Inovação

Diferentes tipos de inovação têm sido identificados nos estudos existentes. As inovações incrementais envolvem adaptação, refinamento e melhoria de produtos existentes. As inovações radicais envolvem categorias de produto e de serviço inteiramente novas e/ou sistemas da produção e de entrega (por exemplo, comunicações sem fio). As inovações arquitetônicas referem-se às reconfigurações do sistema de componentes que constituem o produto (por exemplo, os efeitos da miniaturização dos componentes-chave do rádio). (FIGUEIREDO, 2015)

Quando se fala em inovação, muitas vezes fica difícil definir se algo é realmente inovador ou é uma simples melhoria. Para avaliar essa questão é preciso primeiramente entender as diferenças existentes as situações (FILHO, et al., 2013, p. 16).

Como a abrangência e intensidade da inovação são variáveis, é importante mostrar quais são essas variações possíveis. Enquanto no quesito intensidade a inovação pode ser incremental, radical ou revolucionária; no quesito abrangência ela pode ser para a empresa, para o mercado ou para o mundo. Da mesma forma em que a inovação pode dar-se em diversos aspectos do negócio, a sua intensidade e a sua abrangência em relação ao mercado podem ser maiores ou menores. (RANK et al., 2008, p. 14)

#### *2.2.1.1 Inovação Radical ou Tecnológica*

As inovações radicais induzem a grandes transformações nas regras competitivas, no processo produtivo, nos produtos e serviços ofertados, e nas preferências do consumidor. A inovação radical transforma as regras do jogo, altera o relacionamento com fornecedores, distribuidores e clientes, reestrutura a economia de determinados mercados, aposenta produtos vigentes e eventualmente cria categorias inteiramente novas de produtos. Inovações radicais envolvem mudanças significativas em produtos, processos e serviços que mudam os mercados e indústrias existentes ou criam outros absolutamente novos. O modelo

“Pré-Pago” das empresas de telefonia, *ofast-food* de baixo preço do Habib’s, a inigualável experiência de consumo do Cirque du Soleil e o modelo de produção enxuto do Toyota são exemplos de inovações radicais. (SCHERER et al.,2016, p. 23)

#### *2.2.1.2 Inovação Incremental*

As inovações incrementais se caracterizam por um grau moderado de novidade e por ganhos significativos nos resultados. As inovações incrementais são impulsionadas pelo aumento da base de conhecimentos e da competência tecnológica anteriores e pela sua aplicação na obtenção de saltos de competitividade. Em geral, uma inovação incremental resulta de um processo estruturado de gestão da inovação a partir de ideias geradas internamente ou de necessidades detectadas do mercado. Podem-se destacar alguns exemplos, como a Coca-Cola Zero, o Check-in eletrônico das Cias. Aéreas, o iPodShuffle da Apple, o sistema de Self Service de Café da rede Starbucks. O que caracteriza tais iniciativas como inovações incrementais é o fato de serem uma continuidade de algo já existente. (SCHERER et al.,2016, p. 23).

A importância da inovação incremental, além dos resultados obtidos, é que ela é um grande incentivador para a criação de uma cultura de inovação dentro da empresa. (FILHO, 2013, p. 16)

#### *2.2.1.3 Inovação Revolucionária*

Costuma-se distinguir a inovação revolucionária quando os novos produtos têm um impacto tão grande sobre o sistema produtivo, que podem tornar obsoletas as bases tecnológicas existentes, criar novos mercados e até alterar o comportamento da sociedade.

Pode-se citar como exemplos de inovação tecnológica revolucionária a televisão e telefonia celular, os computadores pessoais e a internet. (RANK et al., 2008, p. 15)

#### 2.2.1.4 Inovação de Ruptura

Envolve o redesenho no intuito de se obter a simplificação e diminuição dos custos de produtos e serviços existentes, bem como a abertura de novos segmentos ou nichos de mercado. Com isso, as inovações de ruptura contribuem para a popularização e democratização de certas inovações. Um dos exemplos mais conhecido, refere-se à enorme popularização dos computadores: dos mainframes, caros e inacessíveis das décadas de 1950 e 1960 aos *desktops* dos anos 1980 e 1990 e, posteriormente, aos *laptops*, *notebooks* e subsequentemente aos smartphones e tablets. Um conceito similar ao de inovação de ruptura diz respeito à inovação de custo ou frugal. Refere-se ao redesenho de produtos e serviços no intuito de barateamento de seu preço para possibilitar seu consumo pela população de baixa renda. (FIGUEIREDO, 2015)

### 2.3 TIPOS DE INOVAÇÃO

Uma empresa pode realizar vários tipos de mudanças em seus métodos de trabalho, seu uso de fatores de produção e os tipos de resultados que aumentam sua produtividade e/ou seu desempenho comercial. O Manual de Oslo - OCDE, (2006) define quatro tipos de inovações que encerram um amplo conjunto de mudanças nas atividades das empresas: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de marketing.

### 2.3.1 Inovação de Produto

O produto é elemento chave na oferta de mercado, e visto que o presente trabalho tem como foco a inovação de produtos, é necessário enfatizar o produto como central.

As inovações de produto podem utilizar novos conhecimentos ou tecnologias, ou podem basear-se em novos usos ou combinações para conhecimentos ou tecnologias existentes. O termo “produto” abrange tanto bens como serviços. As inovações de produto incluem a introdução de novos bens e serviços, e melhoramentos significativos nas características funcionais ou de uso dos bens e serviços existentes (OCDE, 2006, p.57).

Jugend (2013) mostra que o desenvolvimento é responsável por estabelecer as próximas gerações de produtos, o que, inevitavelmente, se refletirá nos processos de fabricação e suas respectivas inovações. Tradicionalmente, a tomada de decisão sobre o desenvolvimento e o seu grau de inovação é realizada a partir da opção de desenvolvimento de produtos plataformas, derivados ou radicalmente novos. Essas opções determinam os esforços de inovação que serão utilizados nos projetos de novos produtos. Essa tipologia acerca do que pode ser chamado de grau de inovação de novos produtos pode ser sistematizada da seguinte forma:

- a. Produtos plataformas - Refere-se a um novo produto, sob a forma de um novo sistema de soluções para o cliente. Estabelece-se base para uma nova família de produtos ou de processos derivados. Ao desenvolver produtos plataformas, a empresa cria competências e capacidades para obter retornos de investimentos de forma mais rápida e com menores custos, consequência dos possíveis produtos derivados que são desenvolvidos a partir do produto plataforma.
- b. Produtos derivados - São desenvolvidos para a linha de produtos já existentes e conhecidos pela empresa, quando ocorrem melhorias, adaptações, redução de custos e reposicionamento de produtos nos mercados. Normalmente, são utilizadas tecnologias já conhecidas e dominadas pela empresa, e requerem menos recursos, pois partem de

produtos ou processos já existentes, estendendo, dessa maneira, a sua aplicabilidade e o ciclo de vida.

- c. Produtos radicalmente novos (*breakthrough*) - Envolvem significativas mudanças nas versões dos projetos de produtos e nos processos de produção existentes. Caracterizam-se pelo desenvolvimento e a transferência de tecnologias e materiais com elevado grau de novidade aos produtos, requerendo, normalmente, um processo de produção também inovador.

Já para Grizendi (2011), Inovação de Produto pode ser caracterizado, pelos seguintes itens em seu processo:

- Produto tecnologicamente novo (bem ou serviço industrial) é um produto cujas características fundamentais (especificações técnicas, usos pretendidos, software ou outro componente imaterial incorporado) diferem significativamente de todos os produtos previamente produzidos pela empresa.
- Melhoria incremental de produto (bem ou serviço industrial) refere-se a um produto previamente existente, cujo desempenho foi substancialmente aumentado ou aperfeiçoado. Um produto simples pode ser aperfeiçoado (no sentido de se obter um melhor desempenho ou um menor custo) através da utilização de matérias-primas ou componentes de maior rendimento. Um produto complexo, com vários componentes ou subsistemas integrados, pode ser aperfeiçoado via mudanças parciais em um dos componentes ou subsistemas.
- Não são incluídos: as mudanças puramente estéticas ou de estilo e a comercialização de produtos novos integralmente desenvolvidos e produzidos por outra empresa.

O desenvolvimento de um novo uso para um produto com apenas algumas pequenas modificações para suas especificações técnicas é uma inovação de produto. Um exemplo é a introdução de um novo detergente com uma composição química que já tinha sido previamente utilizada como um insumo apenas para a produção de revestimentos.

Melhoramentos significativos para produtos existentes podem ocorrer por meio de mudanças em materiais, componentes e outras características que aprimoram seu desempenho. A introdução dos freios ABS, dos sistemas de navegação GPS (*Global Positioning System*), ou outras melhorias em subsistemas de automóveis são exemplos de inovações de produto baseadas em mudanças parciais ou na adição de um subsistema em vários subsistemas técnicos integrados. O uso de tecidos respiráveis em vestuário é um exemplo de uma inovação de produto que utiliza novos materiais, capazes de melhorar o desempenho do produto (OCDE, 2006, p.58).

Ao desenvolver e lançar inovações de produto, o foco principal da empresa é o aumento da receita de vendas. Pode-se, também, inovar em busca da redução de custos gerando menor custo e, conseqüentemente, maior margem de lucro. (CARVALHO, et al 2011, p.27)

O desenvolvimento de novos produtos é uma capacidade importante, pois o ambiente está constantemente mudando. Alternâncias no campo socioeconômico criam oportunidades e restrições. A legislação pode abrir novos campos e fechar outros; como, por exemplo, aumentar as exigências para produtos ecologicamente orientados. Os concorrentes podem introduzir novos produtos que representem grande ameaça as posições de mercado existentes. Em todos esses casos as empresas precisam estar preparadas para reagir por meio da inovação dos produtos. (TIDD, BESSANT, 2015, p.9)

### 2.3.2 Inovação de Processo

As inovações de processo podem visar reduzir custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade, ou ainda produzir ou distribuir produtos novos ou significativamente melhorados (OCDE, 2006, p.58).

Os métodos de produção envolvem as técnicas, equipamentos e *softwares* utilizados para produzir bens e serviços. São exemplos de novos métodos de produção a introdução de novos equipamentos de automação em uma linha de

produção e a implementação de *design* auxiliado por computador para o desenvolvimento de produto.

As inovações de processo incluem métodos novos ou significativamente melhorados para a criação e a provisão de serviços. Elas podem envolver mudanças substanciais nos equipamentos e nos *softwares* utilizados em empresas orientadas para serviços ou nos procedimentos e nas técnicas que são empregados para os serviços de distribuição. São exemplos a introdução de dispositivos de rastreamento para serviços de transporte, a implementação de um novo sistema de reservas em agências de viagens e o desenvolvimento de novas técnicas para gerenciar projetos em uma empresa de consultoria. OCDE, (2006, P.58)

### 2.3.3 Inovação Organizacional

Inovações organizacionais podem visar a melhoria do desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos ou de custos de transação, estimulando a satisfação no local de trabalho (e assim a produtividade do trabalho), ganhando acesso a ativos não transacionáveis (como o conhecimento externo não codificado) ou reduzindo os custos de suprimentos. OCDE, (2006, p.62)

Os aspectos distintivos da inovação organizacional, comparada com outras mudanças organizacionais em uma empresa, é a implementação de um método organizacional (em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas) que não tenha sido usado anteriormente na empresa e que seja o resultado de decisões estratégicas tomadas pela gerência.

Mudanças nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas baseadas em métodos organizacionais já em uso na empresa não são inovações organizacionais. Tampouco é considerada uma inovação a formulação de estratégias de gerenciamento em si. Todavia, mudanças organizacionais que são implementadas em resposta a uma nova estratégia gerencial são consideradas uma inovação se elas representarem a primeira implementação de um novo método organizacional em práticas de negócios, organização do local de trabalho ou relações externas. OCDE, (2006, p.63)

### 2.3.4 Inovação de Marketing

Inovações de marketing são voltadas para melhor atender as necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados, ou reposicionando o produto de uma empresa no mercado, com o objetivo de aumentar as vendas. A característica distintiva de uma inovação de marketing comparada com outras mudanças nos instrumentos de marketing de uma empresa é a implementação de um método de marketing que não tenha sido utilizado previamente pela empresa. Isso deve fazer parte de um novo conceito ou estratégia de marketing que representa um distanciamento substancial dos métodos de marketing existentes na empresa. O novo método de marketing pode ser desenvolvido pela empresa inovadora ou adotado de outras empresas ou organizações. Novos métodos de marketing podem ser implementados para produtos novos ou já existentes. (OCDE, 2006, p.60)

Inovações de marketing compreendem mudanças substanciais no design do produto, constituindo um novo conceito de marketing. Mudanças de design do produto referem-se aqui a mudanças na forma e na aparência do produto que não alteram as características funcionais ou de uso do produto. Elas também incluem mudanças na forma de embalar produtos como alimentos, bebidas e detergentes, em que a embalagem é o principal determinante da aparência do produto. Um exemplo de inovação de marketing em design de produto é a implementação de uma mudança significativa no estilo de uma linha de móveis para dar-lhe uma nova aparência e ampliar seu apelo. Inovações em design de produtos podem também incluir a introdução de mudanças significativas na forma, na aparência ou no sabor de alimentos ou bebidas, como a introdução de novos aromatizantes em produtos de alimentação com o objetivo de atingir um novo segmento de consumidores. Um exemplo de inovação de marketing em embalagens é o uso de um recipiente com um formato totalmente novo para uma loção para o corpo, com vistas a dar ao produto um visual novo e um apelo diferente para um novo segmento de mercado. OCDE, (2006, P.60).

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 CONTEXTO DA PESQUISA

A Whirlpool é reconhecida como a maior indústria de eletrodomésticos do mundo, presente em cerca de 170 Países e possui as marcas mais reconhecidas no mercado brasileiro de eletrodoméstico: Cônsul, Brastemp e Kitchen Aid (WHIRLPOOL, 2014).

A Whirlpool atua de forma sustentável e esse compromisso é aplicado diariamente em seus processos fabris, em seus produtos e no relacionamento com consumidores, funcionários e comunidades. Sua atuação social e ambiental já rendeu diversos reconhecimentos, como a inclusão no índice Dow Jones de Sustentabilidade por cinco anos consecutivos.

Além de sua vocação para a inovação, a Whirlpool gerencia sua inovação com o foco nos produtos. Assim, incentiva a comunidade acadêmica a contribuir com a inovação de seus produtos através do Prêmio Inova que é realizado a cada dois anos e que, em 2010, distribuiu mais de R\$ 135 mil em prêmios.

Seu objetivo na inovação são os produtos, seu modelo é aberto, inclusive com o Programa Inovação para todos que visa à acessibilidade de seus produtos para pessoas portadoras de deficiência.

O processo criativo na Whirlpool pode ser iniciado de diversas maneiras. Existem canais para que qualquer colaborador apresente uma ideia, são feitas seções criativas envolvendo as áreas de inovação, design industrial, tecnologia e marketing para identificação de novas oportunidades, são realizadas pesquisas com consumidores e são coletadas informações da área de qualidade, da assistência técnica e dos laboratórios de simulação de uso. Esses laboratórios são fontes de informações sobre o consumidor muito valiosas. Foram criados ambientes que simulam cozinhas, onde os consumidores são observados ao preparar refeições, colocar suas compras em um refrigerador ou mesmo utilizar um controle remoto de condicionador de ar. (FILHO, 2013, p. 71).

Um dos pontos fortes da Whirlpool durante as seções de geração de ideias é a preparação. Normalmente os ambientes são preparados de modo a tornar o

processo criativo mais alegre, divertido e ambientado de acordo com a categoria do produto para o qual se está buscando novas ideias. Isso faz com que as pessoas fiquem mais propensas a dar ideias, e os resultados são, ideias mais inovadoras. (FILHO, 2013, p.72).

Entre os destaques de inovação da Whirlpool está a linha Brastemp YOU, pioneira no mundo em oferecer a personalização de eletrodomésticos, composta por geladeira e cooktop. O consumidor pode escolher, diretamente no site, entre mais de 25 mil possibilidades de combinações de cores, grafismos, modelos, como geladeira Inverse ou convencional, por exemplo, e assinatura do consumidor na porta do produto. (WHIRLPOOL, 2014)

A outra empresa pesquisada é a Natura que hoje possui uma receita operacional bruta de U\$ 1,3 Bilhão por ano contando com pouco menos de 3.000 colaboradores e duas fábricas no Brasil e comercializando os seus produtos principalmente através da venda direta ao consumidor, sendo este um elemento central e parte da definição do negócio da empresa. A rede de vendas conta com mais de 491.000 consultoras no Brasil, 36.000 na América Latina e 60 novas em Paris, iniciando um trabalho de pesquisa de mercado e de aceitação dos produtos, na França. (ZILIO et al. 2007 P-5)

Além da beleza da embalagem e das fragrâncias que caracterizam a marca, há algo de novo nos perfumes Natura: desde o início de 2015, os frascos das linhas Kaiak, Essencial, Humor e Ekos vêm sendo produzidos com vidro reciclado, numa proporção em torno de 20%. Segundo estimativa de Melissa Ferraz Barbosa, pesquisadora de Tecnologias Sustentáveis da companhia, a redução das emissões de carbono deve ser de mais de 350 toneladas por ano, com a utilização de cerca de 470 toneladas de vidro reciclado, equivalentes a 1,65 milhão de garrafas de 290 ml. (NATURA,2016)

### 3.2 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa trabalhou a revisão bibliográfica sobre os dois grandes temas: Criatividade e Inovação. Após o relato bibliográfico, foi realizado um estudo por meio de livros, meios eletrônicos, artigos, trabalhos acadêmicos entre outros.

A pesquisa teve cunho Descritivo, pois busca examinar um fenômeno para descrever de forma integral ou diferenciar de outro. Uma parcela das pesquisas que são realizadas na área das ciências sociais são “descritivas”.(MATIAS PEREIRA,2012, p. 60).

Na modalidade Exploratória, o estudo busca descobrir se existe ou não um fenômeno. Um estudo exploratório deveria ser considerado, sempre, como o primeiro passo na investigação. É utilizado quando o pesquisador quer investigar tópicos onde existe pouco conhecimento. Deveria ser simples, mas muito completo. Às vezes, o objetivo da investigação é o próprio método de investigação. (MATIAS PEREIRA,2012, p. 60).

A análise dos produtos na pesquisa utiliza as imagens de arquivos fotográficos das empresas como fonte de dados.

Com foco na pesquisa Qualitativa, o método busca explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens; não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. (GERHARDT et al. 2009, p.31).

Este trabalho adota o método de estudo de caso, em duas empresas atuantes no mercado brasileiro, que para Yin (2001, p 32), é “[...] uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

O estudo de caso é considerado uma estratégia de pesquisa abrangente e está relacionado a questões contemporâneas.

A principal desvantagem, apontada na utilização do estudo de caso seria sua base limitada para efetuar generalizações. Porém, Yin (2001) contra argumenta que fatos científicos normalmente não são generalizados a partir de um único experimento, baseiam-se em geral em conjuntos múltiplos de experimentos, sob determinadas condições, assim pode se usar a mesma técnica como os estudos de casos múltiplos para poder efetuar as generalizações. E completa, no estudo de caso o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar a teoria e não enumerar frequências.

### 3.3 UNIVERSO E AMOSTRA

O presente trabalho tem como principais fontes de estudo, as empresas do grupo Whirlpool, delimitada pela empresa Consul, onde possui a fabricação de mais de 20 linhas de produtos divididos em eletrodomésticos e acessórios totalizando então 308 itens, no estudo houve o direcionamento para a evolução de uma de suas linhas, os refrigeradores. A Natura possui 30 linhas de produtos, com cerca de 600 produtos em seu catálogo.

A seleção da linha de produtos de cada empresa destaca a evolução dos mesmos, com ênfase na inovação no decorrer do tempo.

### 3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita por meio de análise das ações e inovação realizada pelas empresas, Whirlpool (Consul) e Natura, onde buscou em fontes, como documentos da organização, revistas, *sites*, jornais e livros, a evolução de produtos nos últimos anos, com ênfase na inovação.

A coleta foi com base na escolha de uma linha de produto de cada empresa, onde foi realizada uma descrição das etapas do processo de inovação, desses produtos, para isso foram selecionadas algumas imagens desses produtos, e logo após são feitas as descrições.

Quanto à observação não participante, é aquela que é feita sem que haja interferência ou envolvimento do observador na situação. O pesquisador tem o papel de espectador, permanece fora da realidade a estudar. (VERGARA, 2012, p. 80)

### 3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento dos dados da pesquisa foi a partir da análise de conteúdo. A análise do conteúdo é um conjunto de técnicas de pesquisa que visa descrever e interpretar. Trata-se de uma verificação através de descrições como qualitativo.

Com isso, o tratamento dos dados se deu por meio da transcrição de dados primários e secundários e a análise das etapas de inovação das empresas, apresentados em forma de figuras, fotos e imagens de produtos das empresas. Após a apresentação das imagens dos produtos de cada empresa, analisaram-se os tipos de inovações e estratégias adotadas pelas organizações.

## 4ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 GRUPO WHIRLPOOL

Empresa centenária e maior fabricante de eletrodomésticos do mundo, presente em praticamente todos os países. No Brasil, a Empresa possui 3 fábricas, 2 escritórios administrativos, 4 centros de tecnologia, 23 laboratórios e 3 centros de distribuição. (WHIRLPOOL,2018)

E investir em inovação passa, também, por investir em sustentabilidade. A Whirlpool é guiada pelo conceito de Inovação Sustentável, ou seja, desenvolver produtos e processos cada vez mais sustentáveis, considerando sempre os fatores sociais, ambientais e econômicos, de forma responsável. (WHIRLPOOL,2018).

Além disso, as marcas Brastemp e Consul são líderes em preferência no país e, juntas, correspondem a quase metade do mercado.

Na Whirlpool, uma solução só pode ser considerada inovadora se apresentar atributos únicos, estimular os consumidores e ter a capacidade de gerar valor para os acionistas. Resultados consistentes de inovação na empresa:

- A inovação sempre fez parte da cultura da Whirlpool e isso ocorre há mais de 100 anos;
- Para qualquer tipo de inovação, mantemos o foco nos quatro pilares estratégicos que norteiam nosso planejamento: liderança de marca, liderança de produto, excelência operacional e em pessoas;
- Critérios de inovação: tem que ser facilmente percebida pelo cliente; tem que ser possível de ser repetido, ou seja, ter um padrão e, por fim, relação custo x benefício para o consumidor e para o acionista continuar investindo;
- Parcerias com universidades convertem pesquisas de ponta em aplicação acessível à população, melhor exemplo é a com a UFSC, há 34 anos. Outras formas são concursos e desafios em disciplinas com foco acadêmico, mas ainda trazendo valor e ótica renovada a problemas reais (Poli/USP);

- Por meio do mapeamento de lacunas de competências e capacidades, mapeamos parceiros estratégicos para a formação de parcerias diretas e, muitas vezes, com suporte governamental;
- A empresa conduz entre 60 e 80 pesquisas com cerca de 10 mil consumidores por ano.
- A Whirlpool é a única empresa no Brasil, entre as 500 empresas mais inovadoras do mundo, no ranking de registros de patentes da Organização Mundial de Propriedade Intelectual (OMPI);
- 23% da receita da Whirlpool em 2015 vieram de produtos inovadores;
- A Whirlpool trilha uma estratégia voltada à manutenção de investimentos em inovação – de 3% a 4% do faturamento – como forma de ampliar nossa participação no mercado de linha branca e estar à frente dos nossos concorrentes, buscando sempre antecipar e atender os desejos dos nossos consumidores;
- A Whirlpool está em primeiro lugar no ranking de patentes nacionais;
- Prêmios Inovação: **Valor Inovação 2016** – 4º lugar no ranking e **Campeãs da Inovação 2016 (Revista Amanhã)** – 1º lugar/ categoria Empresas Mais Inovadoras da Região Sul e subcategoria Eletrodomésticos/ Eletromecânico.

A Whirlpool trabalha com a marca Consul, que em 60 anos de história se tornou uma marca conhecida por credibilidade, praticidade, qualidade e comprometimento (CONSUL, 2011).

A Consul nasceu em julho de 1950, na cidade de Joinville. Sua história é marcada por produtos de sucesso como o lançamento do Cònsul Júnior, precursor do frigobar, o primeiro freezer doméstico, condicionador de ar totalmente produzido no País, linha de refrigeradores com cores vibrantes e primeiro refrigerador de uma porta com sistema exclusivo de descongelamento com a tecnologia *frostfree*.

Ao longo de sua história conseguiu ampliar seu catálogo de produtos incluindo secadoras, fogões, fornos de micro-ondas e lavadoras (CONSUL,2011).

Reconhecida por trazer inovações e “sacadas criativas” ao segmento de linha branca ao longo dos anos, a empresa desenvolve soluções inteligentes que integram tecnologia e design atrativo em um único produto. Além disso, os atributos de credibilidade, facilidade de uso, parceria e criatividade são característicos de uma marca que está presente em mais de 50% dos lares brasileiros (CONSUL, 2011).

Os valores da marca Consul, para os consumidores, consistem em tradição, simplicidade, otimismo, inclusão social e proximidade do consumidor. E na sua estratégia de construção de valor, a marca focaliza três pilares: relacionamento, comunicação e produto, todos procurando atender às necessidades do público-alvo (ASSIS et al, 2012).

A Consul inovou quando trouxe ao mercado a lavadora com função de reaproveitar a água, proporcionando economia permitiu que o consumidor reutilizasse a água para lavar outros lotes de roupas (CONSUL, 2011).

As marcas Brastemp e Consul são as marcas mais lembradas de eletrodomésticos no mercado brasileiro. Presentes na premiação *Top ofMind* do Instituto Datafolha há mais de duas décadas, Brastemp e Consul são líderes em todas as categorias referentes a produtos de linha branca, ou seja, refrigeradores (BEDENDO,2013).

Para descomplicar a vida dos seus consumidores, as marcas Brastemp e Consul trazem grandes inovações em lavanderia. A Consul, por exemplo, oferece o Nível Fácil da Lavadora Consul Maré, que traz uma régua medidora dentro da máquina. O consumidor observa o número atingido pela carga de roupa, e só coloca a programação e a quantidade de sabão equivalente. (WHIRLPOOL, 2014).

Também a preocupação com a sustentabilidade, foi uma das primeiras marcas do setor a adotar metas voluntárias de redução de emissão de gases efeito estufa. Nenhum refrigerador Consul usa mais o gás nocivo à camada de ozônio, o CFC. Desde o final de 2000, a Consul só utiliza o gás HFC, que não faz mal à camada de ozônio da atmosfera.

Destaca-se também ação social da marca, o Consulado da Mulher criado em 2002, visando proporcionar qualidade de vida às mulheres e às suas famílias, por meio da geração de trabalho e renda, e que já beneficiou mais de 25 mil pessoas (CONSUL, 2011).

O Instituto Consulado da Mulher é a ação social da Consul que oferece assessoria a mulheres de baixa renda e pouca escolaridade com objetivo de identificar oportunidades de geração de trabalho e renda e desenvolver uma atividade empreendedora que permita melhores condições financeiras e de vida a elas e suas famílias.

Refrigeradores são utilizados pela grande maioria da população brasileira, das classes mais desprovidas de renda às classes mais abastadas. As diferentes

classes sociais, apesar de apresentarem necessidades e desejos distintos, esperam que os produtos tragam um maior conforto e uma vida melhor e em função disso as empresas tinham, e ainda têm, em seu portfólio de produtos opções ajustadas às diferentes exigências dos consumidores. (BEDENDO, 2013).

O mercado de Refrigeradores no Brasil podia ser considerado um mercado maduro. Com presença em mais de 95% dos domicílios brasileiros, ele movimentou cerca de 4,9 milhões de unidades no ano de 2007 (Fonte: Eletros – Associação dos produtores de eletrodomésticos).

Refrigeradores são utilizados pela grande maioria da população brasileira, das classes mais desprovidas de renda às classes mais abastadas. As diferentes classes sociais, apesar de apresentarem necessidades e desejos distintos, esperam que os produtos tragam um maior conforto e uma vida melhor e em função disso as empresas tinham, e ainda têm, em seu portfólio de produtos opções ajustadas às diferentes exigências dos consumidores (BEDENDO,2013).

Na categoria geladeira, a Consul é a marca mais lembrada pela 20ª vez, com índice de lembrança de 40%, segundo a pesquisa Folha Top of Mind 2011. Na região Nordeste, esse índice atinge 58% (GALEMBECK, 2011).

A seguir há a descrição da criação e desenvolvimento, na parte de refrigeradores, especialmente da marca Consul, e discute alguns pontos de suas inovações, ao longo de mais de 60 anos de história.

Inicialmente, pode-se dizer que as primeiras geladeiras domésticas surgiram nos Estados Unidos, em 1850. Eram um armário de madeira forrado de ardósia por dentro. No inverno, os blocos de gelo eram cortados dos rios e lagos congelados e armazenados nestas geladeiras.

Em 1950 o primeiro modelo do Brasil é da Consul lançado foi o **Q-300** (Figura 1), o sistema de refrigeração, por absorção, funcionada à base de querosene. As linhas arredondadas seguiam as tendências de design da época.



Figura 1 - Q-300.  
Fonte: [www.consul.com.br](http://www.consul.com.br) (2017).

O logo da Consul era feito em aço inoxidável e recortado manualmente com uma serra tico-tico. Por isso o nome da marca não leva o acento circunflexo do substantivo.

Visto que no Brasil já podiam encontrar modelos de geladeiras importadas, essa fase pode ser caracterizada como inovação incremental que se caracteriza por um grau moderado de novidade e por ganhos significativos nos resultados. (SCHERER et al.,2016, p. 23)

Em 1957 a Consul lançou o micro-refrigerador **Consul Junior** (Figura 2), considerado o pai dos frigobares conhecido hoje. O produto fez tanto sucesso que assegurou a liderança da marca no segmento, pois tinha capacidade de 60 litros e um design muito agradável.



Figura 2 - Consul Junior.  
Fonte: Consul. (2017).

Quando uma nova ideia resulta em produto ou processo totalmente novo, inexistente no mercado, surgindo uma nova referência muito superior (em qualidade, capacidade, rapidez, etc.) em relação à anterior, ocorre inovação radical. (CARVALHO, *et al* 2011, p.34)

Nos anos 1960, foram lançados os modelos **Consul Luxo** (Figura 3), em resposta à década anterior, que foram marcados pelos produtos com linhas retas. O surgimento dos refrigeradores com isolamento em poliuretano permitiu, na prática, a redução da espessura das paredes, além de uma melhoria na conservação da temperatura interna dos produtos.



Figura 3 - Consul Luxo.  
Fonte: Consul. (2017).

Nessa fase pode-se dizer que houve uma inovação de Produtos derivados, onde os mesmos são desenvolvidos para a linha de produtos já existentes e conhecidos pela empresa, quando ocorrem melhorias, adaptações, redução de custos e reposicionamento de produtos nos mercados.

A marca continuou inovando e em 1971 a Consul inaugurou sua segunda fábrica, em Joinville (SC) e lançou novos produtos, foi então lançado o Refrigerador Consul ET-3400 (Figura 4). Inovação: a porta do refrigerador podia ser aberta com os pés, facilitando o armazenamento dos alimentos pelas consumidoras que estavam com suas mãos ocupadas.

A importância das inovações incrementais para os negócios reside sobre o fato de que esses tipos de inovação são mais fáceis de serem geradas e, neste sentido, preenchem continuamente o processo de mudança nos mercados (VILHA, 2010).



Figura 4 - Refrigerador Consul ET-3400.  
Fonte: Consul. (2017).

Ainda nos anos 70 foi lançado o Refrigerador Consul Bplex (Figura 5), que representava uma década marcada pela introdução das cores fortes nos eletrodomésticos, a Consul, tinha refrigeradores nas cores azul, verde, amarelo e vermelho, além da tradicional branca.



Figura 5 - Refrigerador Consul Bplex.  
Fonte: Consul. (2017).

O nível mais elementar e gradual de mudanças tecnológicas é representado pelas inovações incrementais. Elas abrangem melhorias feitas no design ou na qualidade dos produtos, aperfeiçoamentos em layout e processos, novos arranjos logísticos e organizacionais e novas práticas de suprimentos e vendas (TIGRE,2006).

Nos anos 1980 onde dava sempre atenção especial às inovações nas linhas de refrigeradores e condicionadores de ar, a marca gradativamente ampliou seu catálogo de produtos, lançou então a **Consul 3T (Figura 6)**. Com proposta e design inovadores, o refrigerador contava com três ambientes diferentes: um congelador,

para alimentos congelados, um refrigerador, para alimentos do dia-a-dia, e um umidificador, para verduras, legumes e frutas.



Figura 6 - Consul 3T  
Fonte: Consul. (2017).

A maioria das inovações decorre de uma melhoria significativa em algo já existente, agregando vantagem sem alterar o padrão de referência. Ocorre inovação incremental de um produto, quando há melhoria ou aperfeiçoamento significativo, por meio do acréscimo ou substituição de novos materiais que o tornam mais fácil de utilizar, mais ergonômico e prático. (CARVALHO, et al 2011, p.33)

Em 1993 tem a Inauguração da Fábrica III da Consul e ainda em 1993 é lançado o **refrigerador e freezer Consul Slim (figura 7)**, que então é perfeito para quem busca um espaço extra para guardar os congelados. Compacto, tem um espaço maior e cabe perfeitamente na sua cozinha. Ele também conta com compartimentos especiais para conservar os seus alimentos por mais tempo.



Figura 7 - Refrigerador e freezer Consul Slim.  
Fonte: Consul. (2017).

Nessa fase pode ser descrita por Freitas (2013), onde fala que as inovações incrementais são aquelas que acontecem de forma gradativa, que já fazem parte de melhorias existentes.

Em 2007 a Consul lança um produto inovador voltado para todos os tipos de consumidores, o **refrigerador Consul Aquarela (Figura 8)**, que possuem uma pintura especial que permite a utilização de uma caneta específica, produzida pela Faber-Castell, para desenhar e deixar recados em seu corpo permite que a pessoa escreva e desenhe em suas portas e laterais, incluindo canetas e apagador especiais para tal.



Figura 8 - Refrigerador Consul Aquarela.  
Fonte: Consul. (2017).

A importância da inovação incremental, além dos resultados obtidos, é que ela é um grande incentivador para a criação de uma cultura de inovação dentro da empresa. Ao se trabalhar em um portfólio grande de inovações incrementais, o grau de exigência por resultados melhores acaba resultando na busca por inovações mais conceituais, que mudem completamente conceitos e comecem a surgir as inovações radicais. O que se nota na prática é que as empresas mais inovadoras possuem uma carteira equilibrada com muitas inovações incrementais e algumas poucas, mas com grandes resultados, inovações radicais. (Filho, 2013, P-17)

Em 2009 ocorre o lançamento do **refrigerador CRA30 (Figura 9)**, o primeiro modelo de uma porta Whirlpool à utilizar o gás C-Pentano, que não agride camada de ozônio e nem contribui para o efeito estufa.



Figura 9 - Refrigerador CRA30.  
Fonte: Consul. (2017).

TIGRE (2006) fala que de acordo com a literatura sobre Organização Industrial, as inovações são induzidas pelas necessidades explicitadas pelos usuários e consumidores ou pelas oportunidades geradas pelos avanços da ciência e tecnologia.

Em meados de 2010 tem o lançamento do Refrigerador **Consul CRM37 (Figura 10)**, que vem com grande espaço interno e freezer de alta capacidade.



Figura 10 - Consul CRM37.  
Fonte: Consul. (2017).

Para Brown (2010) uma organização que consegue entender melhor seus clientes, de forma que vai aplicando melhorias incrementais em seus produtos, atenderá melhor às necessidades deles, para o autor essa é a fonte mais segura de lucratividade em longo prazo e crescimento sustentável.

Em 2013 Consul apresenta a nova geladeira **Consul Bem Estar (Figura 11)** com soluções que facilitam a manutenção de alimentos frescos em casa, como se tivessem acabados de ser colhidos da horta. Entre as inovações deste refrigerador, está a Horta em Casa, uma gaveta especial que preserva as propriedades naturais

das folhas e dos vegetais. O compartimento conta com um cesto vazado, que permite a criação de um ambiente protegido e úmido, conservando as hortaliças pelo dobro do tempo. O Filtro Bem Estar acaba com os odores ruins dentro do refrigerador.



Figura 11 - Consul Bem Estar  
Fonte: Consul. (2017).

Para Filho (2013) a inovação de produto é caracterizada pela alteração significativa em características funcionais dos produtos (bens e serviços). É aplicável tanto a produtos totalmente novos como aos casos de aperfeiçoamentos significativos nos já existentes.

O nível mais elementar e gradual de mudanças tecnológicas é representado pelas inovações incrementais. Elas abrangem melhorias feitas no design ou na qualidade dos produtos, aperfeiçoamentos em layout e processos, novos arranjos logísticos e organizacionais e novas práticas de suprimentos e vendas. (TIGRE, 2006, p.88)

## 4.2 NATURA

A Natura foi fundada em 28 de agosto de 1969 por Luiz Seabra. Economista de formação, Luiz Seabra decidiu abrir seu próprio negócio depois de trabalhar três anos para um pequeno laboratório fabricante de cosméticos, a Bionat. Lá ele amadureceu seu interesse e se aprofundou nos estudos de assuntos referentes a cosméticos terapêuticos da pele, tais como a fisiologia e a bioquímica. Em 1969,

Luiz Seabra decidiu que era hora de ter seu próprio negócio e fundou em sociedade com Jean Pierre Berjeaut, filho do dono da Bionat, a Indústria e Comércio de Cosméticos Berjeaut Ltda., que passou a se chamar Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. em 1970 com a inauguração da loja na Rua Oscar Freire - SP. Além da loja, a empresa possuía uma fábrica na Vila Dona Mariana também em São Paulo, que serviu de sede da empresa até 1973.

Quadro 1 - Evolução e História da Natura.

1969	Nasce a Natura.
1974	Optamos pela venda direta, reconhecendo a força do contato pessoal e das relações para levar nossos produtos à casa de mais consumidores.
	Foi a crença na força e na riqueza das interações humanas que influenciou nosso modelo de negócio. A venda direta constitui uma rede viva de relações, em que ouvimos para aperfeiçoar cada vez mais o nossos produtos e serviços e compartilhar nossas crenças e valores. A Consultoria é uma atividade de potencial empreendedor, que proporciona geração de renda a milhões de pessoas, possibilita o desenvolvimento e geração de valor, em um ciclo virtuoso de desenvolvimento sustentável.
1979	Sr. N inaugura segmento de produtos para os homens, novidade para a época.
1983	Coerente com nosso compromisso de equilíbrio com a vida no planeta, fomos a primeira empresa de cosméticos a oferecer refil de produtos.
	– Óleo Sève, um óleo para banho até então inexistente no mercado, que promove uma experiência sensorial de prazer e autoconhecimento.
1984	Surge o sabonete Erva-Doce, outro clássico da Natura.
1986	Respeitando a beleza sem estereótipos, surge a linha Chronos, reconhecida por valorizar a mulher bonita de verdade.
1990	Explicitamos nossas Crenças e nossa Razão de Ser, tornando mais claros e compreensíveis nossa forma de atuar e nosso compromisso com a sociedade.
1993	Linha Mamãe e Bebê é lançada com a proposta de incentivar o toque e o vínculo entre mães e filhos.
1994	Iniciamos nossa operação na Argentina, um grande passo para nossa internacionalização.
1995	Criamos o Crer para Ver, linha de produtos não cosméticos cujo lucro é revertido para ações de educação. A iniciativa também envolve Consultoras e Consultores, aliados na divulgação e na venda dos itens ao mesmo tempo em que geram reflexão sobre o tema.
	– Essencial, perfume de padrão internacional e com foco no relacionamento homem-mulher.
1996	Novamente celebramos a mulher bonita de verdade ao utilizarmos mulheres reais nas campanhas de Chronos, combatendo o estereótipo da beleza.
1999	Iniciamos relação com comunidades tradicionais para fornecimento de insumos da sociobiodiversidade, inovação na forma de fazer negócios nos relacionando diretamente com pequenos agricultores e famílias extrativistas que tiram dos frutos da biodiversidade o seu sustento.
2000	Lançamos a linha Ekos, apoiada na valorização da cultura, da tradição e da biodiversidade brasileiras. Inaugura-se aí nossa trajetória de aprendizado e trabalho conjunto com as comunidades tradicionais da floresta para obter os insumos que utilizamos e auxiliar na estruturação de cadeias sustentáveis de extração de recursos da biodiversidade.
2004	Natura abre capital na BM&FBovespa.
2005	O Movimento Natura é criado para incentivar as CNs a se engajarem em causas socioambientais, atuando como agentes de transformação nas comunidades onde vivem.
	– Valorização da cultura brasileira com criação do Natura Musical, que apoia e

	investe nos talentos do país.
2006	A Natura passa a realizar testes com material sintético, encerrando as pesquisas com animais.
2007	Em mais um passo para reduzir seu impacto ambiental, a Natura lança o Programa Carbono Neutro e se compromete com metas ousadas de redução das emissões CO2 em toda a cadeia produtiva.
	– Criamos a Tabela Ambiental que apresenta dados de origem e impacto das formulações e embalagens de nossos produtos. Uma novidade no mercado, a iniciativa auxilia na comunicação da sustentabilidade e ajuda a sensibilizar para a causa.
2008	Para estreitar o relacionamento com Consultoras e Consultores, implantamos em todo o Brasil o modelo Consultora Natura Orientadora (CNO).
2010	Criamos o Instituto Natura para ampliar nossa contribuição à melhoria da educação pública.
	– Intensificamos a atuação internacional e nosso posicionamento na América Latina com produção local na Argentina, Colômbia e México. Outros países que formam nossas Operações Internacionais são Chile e Peru.
	– Unindo empreendedorismo e consciência socioambiental, lançamos um modelo comercial inovador no México, no qual Consultores e Consultoras evoluem por meio das vendas e do engajamento em ações socioambientais.
2011	Lançamos o Programa Amazônia, que almeja tornar a região um polo de inovação, tecnologia e sustentabilidade.
2012	A Natura adquire a marca australiana Aesop, presente nos Estados Unidos e em países da Europa e da Ásia. Com a associação, unimos a Natura a uma marca de alcance global e ampliando nossa presença internacional. A afinidade com a Essência da Natura aproximou as duas empresas.
	– Inauguramos o NINA (Núcleo de Inovação Natura na Amazônia), em Manaus (AM), para fomentar ciência e tecnologia em rede, e avançamos na construção do Ecoparque, em Benevides (PA), que abrigará nova fábrica e espaço para empresas interessadas no uso sustentável da sociobiodiversidade.
	– Início da operação do Centro de Distribuição São Paulo, mais moderno e tecnológico, adaptado para o trabalho de pessoas com deficiência intelectual, promovendo inclusão social.
2013	Criamos a linha SOU, que inova ao promover a reflexão sobre consumo consciente desde a concepção do produto, do processo de produção (que reduz o impacto ambiental da matéria-prima ao pós-consumo) e da comunicação com os consumidores finais.
	– Reduzimos um terço das emissões de gases de Efeito Estufa (GGE, na sigla em inglês) alcançando um compromisso assumido em 2007.
2014	– Inauguramos o Ecoparque em Benevides (PA), um complexo industrial que pretende gerar negócios sustentáveis a partir da sociobiodiversidade amazônica e impulsionar o empreendedorismo local.

Fonte: NATURA (2016).

A empresa oferece variedade de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal, sempre se empenhando no lançamento e desenvolvimento de novos produtos.

Uma das linhas mais conhecidas da empresa, que foi selecionada por ser a clássica linha de produtos para corpo e banho de erva doce (Figura 12), que: ‘traz carinho, suavidade e equilíbrio para a pele, através de produtos com ativos naturais que protegem, hidratam, limpam e perfumam o corpo’. (NATURA,2016)



Figura 12 - Natura erva doce.  
Fonte: NATURA (2016).

As mudanças gradativas de produtos são usualmente diferenciadas por seu grau de inovação e pela extensão das mudanças em relação ao que havia antes. As inovações observadas na linha de produtos da natura têm como exemplo a linha de erva doce. No quadro 2 é classificada a seguir da seguinte forma, além de mostrar as características dos novos avanços na linha erva doce, se propõe o grau de novidade de cada produto descrito.

Quadro 2 - NATURA ERVA DOCE.

ANO	PRODUTO	CARACTERÍSTICAS	INOVAÇÃO NO MERCADO
1984	Sabonete líquido para as mãos.	Ano em que a linha foi criada, a Natura foi pioneira no lançamento de sabonete líquido para as mãos no mercado nacional e no uso de erva doce em cosméticos no mundo.	RADICAL Novo para o mercado
1996/97	Sabonetes em barra e líquido para o corpo.	A linha cresce e ganha os sabonetes em barra e o sabonete líquido para o corpo.	INCREMENTAL Extensão de produtos existentes no mercado.
2000	Hidratantes	São lançados os hidratantes para o corpo e para as mãos.	INCREMENTAL Extensão de produtos existentes no mercado.
2002	Desodorante	A linha Natura Erva Doce ganha novas embalagens e lança os desodorantes antitranspirantes com proteção por até 24 horas.	INCREMENTAL Melhorias na linha de produtos já existente.
2005	Sabonetes Vegetalizados	Os sabonetes da linha são vegetalizados, ou seja, feitos com matéria-prima renovável e livre de componentes minerais e animais.	INCREMENTAL Melhorias na linha de produtos já existente.
2007	Espuma de Limpeza	Formulação diferenciada, desenvolvida para remoção de impurezas do rosto e corpo. É o primeiro produto desenvolvido para o corpo e rosto da Natura. A espuma forma um filme protetor sobre a pele, promovendo um banho suave e perfumado, com a deliciosa fragrância de erva doce.	RADICAL Novo para a empresa
2008	Creme Hidratante para o Rosto	Ele recupera e regenera a vitalidade da pele do rosto.	INCREMENTAL Melhorias na linha de produtos já existente.
2009	Desodorante Spray	Oferece proteção em fórmula suave com álcool orgânico.	INCREMENTAL Extensão de produtos existentes no mercado.
2010	Gel antisséptico para as mãos erva doce	A Linha Natura Erva Doce desenvolveu um gel antisséptico que mata 99,99% dos micróbios, sem ressecar a pele. Assim você limpa e higieniza suas mãos a qualquer hora e lugar, dispensando o uso de água, é o famoso álcool em gel. Em uma proporção menor (50g) que fica fácil e prático de carregar na bolsa.	INCREMENTAL Extensão de produtos existentes no mercado.
2014	Desodorante aerossol ecocompacto	A embalagem compacta com o mesmo rendimento dos aerossóis comuns e menos impacto para o meio ambiente.	INCREMENTAL Melhorias na linha de produtos já existente.

Fonte: NATURA, 2016.

Ao longo de sua jornada, Natura Erva Doce cresceu e trouxe produtos para cuidados do corpo e rosto, desenvolvidos com formulações suaves, pH fisiológico e princípios ativos capazes de preservar o equilíbrio e hidratação da pele,

restabelecendo sua proteção natural e trazendo conforto e bem-estar para o dia-a-dia.

O compromisso com a inovação é transversal na Natura e vai muito além do desenvolvimento de produtos, em projetos de curto, médio e longo prazo. Mantendo centros de pesquisa em nossas instalações em Cajamar (SP) e Benevides (PA), além de um hub de inovação em Nova York, que tem como objetivo captar tendências internacionais. Uma parte significativa dos projetos da Natura é desenvolvida no modelo de inovação aberta e colaborativa, em conjunto com instituições renomadas de pesquisa, outras organizações da iniciativa privada, universidades, laboratórios, entre outros. Desde 2006, a empresa tem o Programa Natura Campus, que envolve esses diversos atores do sistema de inovação. Entre as principais iniciativas do ano, estão o desenvolvimento do Centro de Pesquisa Aplicada em Bem-Estar e Comportamento Humano, em parceria com a Fapesp e três universidades; o lançamento do programa Natura Startups, para aproximar a empresa de empreendedores inovadores; e a realização do segundo *hackathon* promovido pelo Natura Campus. (NATURA,2016)

Por meio do Natura Campus, a empresa com a inovação aberta há sete anos, compartilhando desafios com a comunidade científica do Brasil e do exterior. Isso significa que, além dos cientistas e das pesquisas internas são mais de 250 colaboradores diretamente envolvidos com Pesquisa e Desenvolvimento, seu negócio está fortemente vinculado às parcerias com instituições científicas do Brasil e do mundo para desenvolver novos conceitos, metodologias, produtos e processos. (NATURA,2017)

A marca é favorável à soma do conhecimento em rede e nossa proposta é ajudar no diálogo da comunidade científica, reunindo pesquisadores e instituições de pesquisa para inovar e promover relações de bem estar bem. "Estamos saindo de uma era da individualidade para a convivialidade, momento no qual as pessoas realmente terão de estar mais juntas para poder fazer as coisas. Nosso papel não se restringe a prover o consumidor de produtos. Hoje, as relações são de troca", diz Denise Figueiredo, diretora do Núcleo de Inovação da empresa.

O NINA é um hub de inovação e um centro de projetos de pesquisa que já estabeleceu parcerias formais importantes com instituições regionais: a Universidade Federal do Amazonas (Ufam), o Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (Inpa), a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) e a

Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas (Fapeam). Além dessas parcerias institucionais, o núcleo realiza e serve como ponte e facilitador de todo o portfólio de projetos de inovação relacionados à Amazônia. (NATURA,2017)

Acredita-se que haja oportunidades para os produtos de uma empresa a partir da sua disponibilização para novos mercados. Nessa instancia, a empresa mantém a segurança de seus produtos existentes, mas opta por desenvolver e entrar em novos mercados. (TROTT,2012, p.418)

No início das suas atividades, a Natura se diferenciou por seus produtos feitos para o clima brasileiro e para os tipos de peles locais. Seus fundadores tinham a visão de oferecer aos seus clientes não apenas produtos cosméticos, mas proporcionar acima de tudo o bem estar e o equilíbrio através de um novo conceito de beleza ligado a saúde e ao autoconhecimento. A empresa sempre demonstrou em seus valores a preocupação com meio o ambiente, excelência na qualidade dos produtos e que estes fizessem os clientes refletirem na função de um cosmético repensando o próprio conceito de beleza.

A Natura é apontada como a empresa de bens de consumo mais inovadora do Brasil na segunda edição do anuário Valor Inovação Brasil, realizado pela consultoria *Strategy*, da PwC, para o jornal Valor Econômico. Na edição de 2016 do anuário, a empresa passou da segunda para a primeira posição no setor e manteve o posto de terceira empresa mais inovadora do país no ranking geral. Foram analisados três pilares da cadeia de inovação: intenção, esforços e resultados, com base em indicadores qualitativos e quantitativos. (NATURA,2016).

A empresa oferece ampla variedade de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal, sempre se empenhando no lançamento e desenvolvimento de novos produtos. Segundo a empresa, em média 20% das vendas anuais são de produtos lançados nos dois últimos anos, estimulando o contínuo investimento nos programas de pesquisa e desenvolvimento.

A atual carteira de produtos é composta por aproximadamente 510 produtos e produzidas mais de 130 milhões de unidades. A empresa está presente em oito categorias do mercado de cosméticos, predominantemente fragrâncias e perfumes, cremes e loções e maquiagem e desodorantes. As principais linhas de produto podem ser visualizadas a seguir.

Sève é um dos clássicos da Natura enriquecidos com óleo de amêndoas. Os óleos da marca oferecem hidratação 24 horas, toque aveludado, proteção e

perfumação por meio de fragrâncias exclusivas, que despertam a feminilidade. Sua fórmula inovadora não deixa a pele oleosa. O Óleo Sève foi o primeiro óleo desodorante corporal do país, sendo que, atualmente, é o mais vendido no Brasil.

Os frascos são de PET e que, tanto esse frasco quanto o cartucho contêm 30% de material reciclado. Outro ponto é que, assim como acontece com vários produtos da Natura, a linha Sève tem a opção de refil, vista na figura 13: Seve.



Figura 13 - Sève.  
Fonte: NATURA, 2016.

As expressões das marcas e submarcas estimulam a emergência de novos valores e comportamentos necessários à construção de um mundo mais sustentável, assim como buscarão a vanguarda e pioneirismo em inovação a partir de tecnologias sustentáveis. (NATURA,2017).

Com o lançamento da linha SOU, a Natura é pioneira ao inovar em seu processo, em seus produtos e em toda a forma de expressão da marca. Sua proposta é fazer um convite a um novo tipo de consumo: com muito prazer e qualidade, mas sem excessos nem desperdícios. Em julho de 2013 colocou no mercado os sabonetes líquidos e os hidratantes da linha, que incluem produtos específicos para peles normais, secas e extrassecas.

O processo inteligente da SOU é mais eficiente, econômico, aperfeiçoa recursos e possibilita que seus produtos tenham preços também mais baixos. Com isso, inaugurou um posicionamento de preços para a Natura, que até então atuava predominantemente na faixa prestígio.

A marca SOU utiliza os princípios do Ecodesign e adota um pensamento integrado que questiona cada etapa do processo de produção de seus produtos. Esse pensamento foi orientado pela Roda da Ecoconcepção, em que todos são protagonistas: o meio ambiente, o produto, o sistema produtivo, as questões logísticas e, especialmente, o consumidor. A SOU também possibilitou que a Natura desse mais um passo para o fortalecimento do seu compromisso com o

desenvolvimento sustentável. Quebrou paradigmas com produtos que reduzem intensamente seus impactos em todo o processo produtivo, em sua cadeia e também em suas expressões da marca. Assim, lançou uma marca que produz resultados nos três pilares da sustentabilidade: ambiental, social e econômico. Inovou com ousadia para encontrar novas soluções, ressignificar o processo, buscar melhores alternativas em cada etapa, da produção ao descarte, e seguir investindo para disseminar essa nova marca e sua proposta de valor (Figura 14).



Figura 14 - Natura SOU.  
Fonte: NATURA, 2016.

A inovação sustentável é introdução (produção, assimilação ou exploração) de produtos, processos produtivos, métodos de gestão ou negócios, novos ou significativamente melhorados para a organização e que traz benefícios econômicos, sociais e ambientais, comparados com alternativas pertinentes. (BARBIERI, *et al*, 2010)

Um de seus principais desafios foi desenvolver a embalagem adequada para os produtos. As embalagens da SOU são feitas com 70% menos plástico do que a média de embalagens tradicionais, gerando menos resíduos e emitindo menos CO2 (cerca de 60%). (NATURA,2017)

Um de nossos principais vetores de inovação é o uso sustentável da biodiversidade. Traduzimos esse conceito com a criação e o desenvolvimento de novos produtos utilizando espécies nativas e exóticas, com o uso de modelos ecológicos de produção vegetal, com o programa de certificação de insumos e em parcerias com comunidades fornecedoras. (NATURA,2017).

A SOU inova com um processo inteligente, que otimiza recursos e reduz excessos e desperdícios, com ingredientes essenciais, que oferecem alta performance e prazer sensorial com o menor número de ingredientes em suas fórmulas e com o mínimo de embalagem: mais moderna, gostosa de usar e com um design que utiliza muito menos plástico e permite o uso do produto até a última gota sem desperdício.

Em 2016 a linha Ekos foi relançada, com novas fórmulas que evidenciam ainda mais os benefícios de cada ativo da sociobiodiversidade brasileira (Figura 15).



Figura 15 - Natura Ekos  
Fonte: NATURA, 2016.

Uma linha pioneira na implementação de um novo modelo de negócio que inclui comunidades agroextrativistas e reparte benefícios por acesso ao patrimônio genético e conhecimento tradicional associado. Desta forma, a submarca busca fomentar uma nova economia baseada na conservação da biodiversidade, a partir de seus produtos e serviços e valorização das populações locais. (NATURA,2017)

Houve aumento de 50% para 100% no uso do PET reciclado nas embalagens plásticas da linha, contribuindo para o aumento do uso de material reciclado pós-consumo. Além disso, os refis de Ekos são feitos 100% com polietileno verde. (NATURA,2017)

A escolha das matérias-primas, utilizadas no desenvolvimento tanto das fórmulas quanto das embalagens, deverá considerar, além de sua funcionalidade e segurança no uso, as respectivas pegadas sociais e ambientais, assim como a sua capacidade de retornar à biosfera de forma segura.

A Natura está empenhada em aumentar a velocidade com que sua reconhecida capacidade de inovar de forma sustentável gera valor para a marca e dá origem a produtos e serviços.

Seguimos aprimorando a estrutura do time de inovação. Centralizamos, por exemplo, as frentes de pesquisa e criação de produtos e de embalagens sob uma mesma diretoria, aumentando a conectividade de ideias e garantindo um processo menos burocrático e mais contínuo e ágil. (NATURA,2017)

As mudanças impactaram positivamente a velocidade de nosso processo de desenvolvimento de novos produtos, evidenciado pelo crescimento de 7,5% em nosso índice de inovação em relação a 2016, passando de 57,1% para 64,6%. Em 2017, houve 13 patentes concedidas para a Natura. Visto no Quadro 3: O índice de inovação. (NATURA,2017)

Quadro 3 - O índice de inovação.

Indicadores de inovação	2015	2016	2017
Investimento em inovação (R\$ milhões)	221	188	172
Número de produtos lançados	220	255	213
Índice de Inovação (%)	58,9	57,1	64,6

Fonte: Relatório Anual Natura 2017.

Os desafios vão além do desenvolvimento de novos produtos e incluem inovações em serviços e novos negócios em uma visão multidisciplinar, reforçada no ano passado com a reorganização do processo de inovação. (NATURA,2017).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo descrever os fatores essenciais para a Gestão da Inovação nas empresas Natura e Whirlpool. Para tanto foram analisados os aspectos gerais relacionados à verificação dos tipos das inovações.

Foi desenvolvido cada um dos objetivos específicos, analisando as informações obtidas nos sites das empresas e o referencial teórico levantado. Foram apresentados figuras, e quadros identificando na Whirlpool a marca Consul no avanço da linha de refrigeradores, e na Natura com algumas das suas principais linhas de produtos verificando as inovações implantadas.

Com a pesquisa realizada acerca da Whirlpool e da Natura há uma percepção de que as empresas inovam e investem em pesquisa e desenvolvimento, para se manter a frente no mercado, seja diferenciando, ou igualando seus produtos aos dos demais concorrentes.

Tais empresas passam a ser cultuadas e quebram o *status* constantemente, já que esses segmentos estão propícios para inovações, lidam com vários tipos de produtos, e possuem bastante variabilidade. Observou-se que a modalidade de inovação mais comum, e implementadas pelas empresas é a do tipo incremental. Um fator que estimula esse tipo de inovação é a incerteza econômica. A inovação incremental, em geral, visa melhorar o desempenho dos produtos e aumentar o seu ciclo de vida (introdução, crescimento, maturidade e declínio).

Por fim, os métodos adotados nesta pesquisa possuem limitações. Estudos de caso oferecem pouca base para fazer-se uma generalização científica. São generalizáveis a proposições teóricas e não a populações ou a universos. (YIN, 2001).

### LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Algumas das limitações para a realização desse trabalho, foram referentes à coleta de dados sobre os critérios utilizados para o início do processo de inovação nos produtos das empresas Natura e Whirlpool, considerando que as informações coletadas para embasar este trabalho foram obtidas de diversas fontes.

## SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Com base nos conhecimentos adquiridos na elaboração da pesquisa, podem ser colocadas algumas sugestões para trabalhos futuros. Por exemplo, aplicar o mesmo estudo em empresas de pequeno porte, que não recebam nenhuma diretriz global ou que não tenham um processo estruturado de inovação.

Outra sugestão para estudos futuros, seria importante traçar uma análise comparativa entre construção de marcas brasileiras de diferentes setores, a fim de enumerar frequências e generalizar universos específicos.

## REFERÊNCIAS

- ACADEMIA PEARSON. **Criatividade e Inovação. Brasil**: Pearson. 2011.
- ALENCAR, Eunice M. L. de. **Medidas de Criatividade**: Teoria e Prática. ArtMed. 2011.
- BEDENDO, Marcos Henrique. **Descrição do desenvolvimento de um novo produto no segmento de refrigeradores**. 09/2013
- BESSANT, John, TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. 01/2009.
- BROWN, Tim. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio De Janeiro: Elsevier, 2010.
- CARVALHO, Hélio Gomes de. Dálcio Roberto dos Reis, Márcia Beatriz Cavalcante. **Gestão da inovação** . Curitiba : Aymar, 2011
- CONSUL. Disponível em:  
<<https://www.consul.com.br/sobreaconsul/>>. Acesso em: 2 jul. 2018.
- COSTA; Ricardo Gentil Peixoto da, LIMA; Flávia Gonet Santos Nóbrega de; PINHEIRO, Alexandre J. Martins; PROCHNO, Paulo José C. L.; ZILIO, André Augusto de Paiva. **O Processo De Inovação Da Natura Cosméticos S.A.**
- EMEDIATO, Gustavo; OSORIO, Héctor Hemán González; RANK, Liliane. Brasília: Movimento Brasil Competitivo. **Manual de inovação**, 2008.
- FIGUEIREDO, Paulo N. **Gestão da Inovação**: Conceitos, Métricas e Experiências de Empresas no Brasil. 2. ed. 2015.
- FILHO, Fernando Luiz Freitas. **Gestão da inovação**: teoria e prática para implantação. Atlas, 2013.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA; Denise Tolfo. **Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- JACOSKI, Cláudio Alcides et al. **Análise do desempenho da inovação regional**. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, abr./jun. 2014.
- JUGEND, Silva, S.L. D., SILVA, da, S. L. **Inovação e Desenvolvimento de Produtos**: Práticas de Gestão e Casos Brasileiros. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2498-1/>>. Acesso em: 20 jul. 2018.

GURGEL, Marcos Freire. **Criatividade e Inovação**: uma Proposta de Gestão da Criatividade para o Desenvolvimento da Inovação. Rio de Janeiro. 2006.

GRIZENDI, Eduardo. **Manual de orientações gerais sobre inovação**, 2011.

MATIAS, Pereira, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3. ed. 2012.

MARIANO, S R, V. **Empreendedorismo**: Fundamentos e Técnicas para Criatividade.

MOREIRA, Élisson Telles; STRAMAR, André Ricardo. **Modelo Holístico da Gestão da Inovação com ênfase na Cooperação, Flexibilidade e Adaptação**. 2014.

NATURA. Disponível em: <<http://www.naturacampus.com.br/cs/naturacampus/post/>>. Acesso em: 2 jul. 2018.

OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Publicado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos) 3. ed. 2006.

RANK, Liliane; Emediato, Gustavo; Hemán, Héctor; González Osorio, coordenação. Brasília : Movimento Brasil Competitivo, 2008. **Manual de inovação**.

ROCHA, Lygia Carvalho. Série Gestão Estratégica. **Criatividade e Inovação**: Como Adaptar-se às Mudanças. 2009.

SCHERER, Ost, F., CARLOMAGNO, Selistre, M. (05/2016). **Gestão da Inovação na Prática**, 2ª edição.

SILOCCHI, Paulo Roberto Silocchi. **Motivação: a Inovação de Produtos**. 2002.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia do Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TROTT, Paul J. **Gestão da Inovação e Desenvolvimento de Novos Produtos**. 4. ed. Bookman, 2012.

VERGARA, Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. 2. ed.

VILHA, Anapátricia Morales. **Gestão de Inovação nas Empresas**. São Paulo: Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. Prefeitura de Diadema. SINDIPLAST - SINDIBOR, 2010.

WHIRLPOOL. Disponível em: <<https://www.whirlpool.com.br/pagina/inovacao/>>. Acesso em: 2 jul. 2018.

YIN, Robert K. Estudo De caso: **planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

ZILIO, André Augusto de Paiva , Flávia Gonet Santos Nóbrega de Lima, Ricardo Gentil Peixoto da Costa, Paulo José C. L. Prochno, Alexandre J. Martins Pinheiro.  
**O Processo De Inovação Da Natura Cosméticos S.A. 2007**