



Universidade Federal de Campina Grande  
Centro de Humanidades  
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade  
Coordenação de Estágio Supervisionado

**A ANÁLISE DA GESTÃO DA INOVAÇÃO: O CASO DA NATURAL FASHION**

**SHIRLEY SILVA FARIAS**

Campina Grande – PB  
2009

**SHIRLEY SILVA FARIAS**

**A ANÁLISE DA GESTÃO DA INOVAÇÃO: O CASO DA NATURAL FASHION**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Maria Angeluze Soares Perônico Barbotin, Msc.

Campina Grande – PB  
2009

## COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

Shirley Silva Farias  
**Aluna**

---

Maria Angeluce Soares Perônico Barbotin, Msc.  
**Professora Orientadora**

---

Eliane Ferreira Martins, Msc.  
**Coordenadora de Estágio Supervisionado**

Campina Grande – PB

2009

**SHIRLEY SILVA FARIAS**

**A ANÁLISE DA GESTÃO DA INOVAÇÃO: O CASO DA NATURAL FASHION**

**Relatório aprovado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_**

---

Maria Angélice Soares Perônico Barbotin, Msc.  
**Orientador**

---

Eliane Ferreira Martins, Msc.  
**Examinadora**

---

.Suzanne Érica Nóbrega Correia, Msc  
**Examinadora**

Campina Grande – PB  
2009

*“Quando alguém encontra seu caminho precisa ter coragem suficiente para dar passos errados. As decepções, as derrotas, o desânimo são ferramentas que Deus utiliza para mostrar a estrada”.*

(Paulo Coelho)

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, que sem dúvida foi meu maior aliado na concretização do meu curso.

A minha família, em especial aos meus pais e meus irmãos, que sempre me apoiaram e depositaram toda a confiança em meus esforços, e me deram a oportunidade de realizar este sonho.

A meus queridos amigos e colegas de curso e de faculdade, por todos os momentos de alegria, descontração, e por ter encontrado neles uma força maior para continuar e nunca pensar em desistir.

A minha orientadora Angeluce, por ter aceitado me orientar sem mesmo me conhecer e pela dedicação na construção teórico-metodológica deste trabalho científico.

Ao corpo docente da UFCG, em especial à aqueles que contribuíram diretamente com minha formação acadêmica, pelos ensinamentos transmitidos no decorrer do curso.

A todos os servidores da UFCG que mantêm em funcionamento esta universidade, em especial ao pessoal do RU, que durante tanto tempo me forneceu alimentação.

A UFCG por permitir o funcionamento do ensino público.

Enfim, a todos que de alguma forma contribuíram para eu chegasse até aqui, na realização de um sonho.

FARIAS, Shirley Silva. **A Análise da Gestão da Inovação: O Caso da Natural Fashion.** Relatório de estágio supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2009.

## RESUMO

A presente pesquisa é o resultado da análise feita na Empresa têxtil Natural Fashion, localizada na cidade de Campina Grande – PB que teve como objetivo geral analisar como ocorre a gestão da inovação na empresa, de acordo com seus dirigentes. Para o alcance dos objetivos pesquisou-se junto à literatura pertinente a importância da inovação na empresa, bem como o processo de desenvolvimento de novos produtos, e técnicas utilizadas por ela para manter seus produtos na liderança. Para a concretização deste trabalho foi elaborado um questionário que foi aplicado aos três membros do Conselho Administrativo da empresa. Quanto à metodologia optou-se por uma pesquisa exploratória, descritiva e estudo de caso. Através dos dados obtidos foi possível avaliar como se dá a gestão da inovação dentro da empresa, e como essa prática acarreta benefícios a mesma. O que nos leva a conclusão de que a inovação é um diferencial para a empresa, tornando-a mais competitiva e atraente para seus clientes.

**Palavras chave:** Inovação. Desenvolvimento de novos produtos.

FARIAS, Shirley Silva. **A Análise da Gestão da Inovação: O Caso da Natural Fashion.** Relatório de estágio supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2009.

### **ABSTRACT**

This research is the result of the analysis in têxtil Natural Fashion Company, located in the city of Campina Grande - PB that main goal was to look like the management of innovation in the company, according to its leaders. To reach the goals was surveyed in the literature relevant to the importance of innovation in business, and the process of developing new products and techniques used by it to maintain its leadership in products. For the realization of this work has drawn up a questionnaire that was applied to the three members of the board of the company. As for the methodology it is an exploratory research, descriptive and case study. Using data obtained it was possible to evaluate as is the management of innovation within the company, and how this practice benefits entails. Which brings us to the conclusion that the innovation is a gap for the company, making it more competitive and attractive to its customers.

**Keywords:** Innovation. Development of new products.



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

- MBC – Movimento Brasil Competitivo  
OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público  
IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada  
BP – Base da Pirâmide  
P&D – Pesquisa e Desenvolvimento  
3M - Empresa de Mineração e de Manufatura de Minnesota  
DNP – Desenvolvimento de Novos Produtos  
CoopNatural – Cooperativa de Produção Têxtil e Afins do Algodão do Estado da Paraíba

## **LISTA DE QUADROS E FIGURAS**

- QUADRO 01 – Motivos que levam a empresa a inovar.....22  
QUADRO 02 – Técnicas que a empresa se utiliza para desenvolver novos produtos.....43  
FIGURA 01 – Triângulo de Sábato.....46

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO</b>	12
<b>INTRODUÇÃO</b>	13
<b>CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	15
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	16
2.1. Inovação	16
2.1.1. Histórico e Impacto da Inovação	16
2.1.2. Conceitos	17
2.1.3. Estratégias	20
2.1.4. Integração Governo – Empresa – Universidade	22
2.1.5. Cultura Inovadora	23
2.2. Desenvolvimento de Novos Produtos	24
2.2.1. Modelos	24
2.2.2. Integração entre as áreas	28
2.2.3. Importância da Pesquisa e Desenvolvimento	30
2.3. Projetos: Uma Ferramenta para concretizar a Inovação	31
2.3.1. Histórico e Importância	31
2.3.2. Conceitos de projetos	31
2.3.3. Modelos	33
2.3.4. Gestão de Projetos	35
<b>CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA</b>	37
<b>3. METODOLOGIA</b>	38
3.1. Caracterização do Objeto de Estudo	38
3.2. Tipo de Pesquisa	38
3.3. Universo e Amostra	39
3.4. Instrumento da Coleta de Dados	39
3.5. Coleta de Dados	40
3.6. Tratamento de Dados	40
<b>CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS</b>	41
4. Apresentação e Análise dos Resultados	42

4.1..Perfil dos Entrevistados	42
4.2. Inovação	42
4.3. Desenvolvimento de Novos Produtos	45
4.4. Cultura Inovadora	47
<b>CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	49
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	50
REFERÊNCIAS	52
APÊNDICES	55
ANEXOS	58
Logomarca da Natural Fashion	59
Algodão Colorido	59
Coleção Masculina e Infantil	60
Coleção Feminina	60
Brinquedos	60

# **CAPÍTULO 1**

## **Introdução**

## 1. INTRODUÇÃO

Diante de um mundo cada vez mais globalizado, e com a necessidade de se renovar dentro do mercado, surge a importância da inovação como forma de criar vantagem competitiva. A inovação pode ser entendida sob dois enfoques, a inovação de produtos e serviços, que visa a implementação de um novo produto ou o melhoramento de um produto ou serviço já existente, e a inovação de processos, que envolve novos métodos, melhores equipamentos e maior habilidades para o desenvolvimento de um bom serviço ou produto.

Diante desse contexto, a gestão de projetos é hoje uma ferramenta essencial para o bom desempenho de uma organização, por se tratar de um processo que visa a eficiência e eficácia de cada uma das atividades de desenvolvimento de um produto e/ou serviço, além de buscar a satisfação dos seus clientes atendendo suas necessidades, e aumentar sua competitividade no mercado.

O bom desempenho de uma empresa e seu diferencial diante dos seus concorrentes surge a partir de inovação, e percebendo os benefícios que esta pode proporcionar, as organizações têm se preocupado em incorporar novas técnicas em seus projetos, com o intuito de aumentar seu potencial econômico e social.

No mundo atual a inovação significa não só um benefício às empresas, mas a sociedade em geral. Países com mais tecnologia tendem a crescer mais e ter maior inserção no mercado mundial, elevando os níveis de renda e as taxas de crescimento do país, o que por sua vez, irá beneficiar a sociedade. O MBC (Movimento Brasil Competitivo), é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), que tem como principal objetivo aumentar a competitividade das empresas públicas e privadas brasileiras, contribuindo para o desenvolvimento e uma melhor qualidade de vida para a sociedade. O MBC busca alcançar esses objetivos através da propagação de seminários sobre inovação que estimulem e mobilizem as empresas brasileiras para a importância da competitividade, de se ter um diferencial para progredir, e como isso pode contribuir para o desenvolvimento econômico e social do país.

O Governo Federal também vem incentivando a inovação através de ações de sensibilização e de fomento, como medidas de apoio as empresas brasileiras, oferecendo-lhes espaços para consolidar sua competitividade através da inovação, e com isso

proporcionar benefícios não só para as empresas mas também para a sociedade bem como o país em geral.

Essa relação entre Governo e empresa, é explicada por Reis (2008, p. 101) quando o autor cita o Triângulo de Sábato, o triângulo aponta ainda a importância do tema para a Academia, que através da inovação pode estabelecer convênios com empresas que se utilizam de seus laboratórios para realizarem pesquisas e desenvolverem produtos, daí a importância da inovação nas universidades, que podem expandir seus recursos e conhecimentos em prol do desenvolvimento, beneficiando empresa, sociedade, e universidade, como bem demonstra o Triângulo, que diz que este desenvolvimento só será possível se houver interação entre os elementos Governo, Universidades e Empresas.

Considerando a inovação como fonte de vantagem competitiva para uma indústria e sua região, se faz necessário explorar como esta questão é entendida por uma empresa da Paraíba, especificando a cidade de Campina Grande, que é hoje o principal pólo tecnológico do Estado, por essa razão se faz importante o estudo do tema.

Visando contribuir com a academia e buscando a realização profissional nesta área, este trabalho vem apresentar um estudo de caso na loja Natural Fashion, levantando o seguinte problema de pesquisa: **Como ocorre a gestão da inovação nas pequenas empresas da região de Campina Grande?**

Diante do problema exposto, este trabalho tem como objetivo geral analisar como ocorre a Gestão da Inovação na empresa Natural Fashion, localizada na cidade de Campina Grande – PB.

Os objetivos específicos são: Conhecer a percepção que a empresa tem sobre a importância da inovação; Identificar quais estratégias de inovação são desenvolvidas pela Natural Fashion; Mapear os projetos de novos produtos e serviços da Natural Fashion; Comparar o modelo dos projetos da Natural Fashion com os modelos teóricos que norteiam este estudo.

Para um melhor entendimento destas questões, a presente pesquisa será dividida em cinco capítulos, sendo estes: Introdução; Fundamentação Teórica; Metodologia; Apresentação e Análise de Resultados; Considerações Finais. Contem ainda: Referências; Apêndices; e Anexos.

## **CAPÍTULO 2**

# **Fundamentação Teórica**

### **3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

#### **2.1. Inovação**

Com as constantes mudanças que o mercado mundial vem enfrentando e com o ciclo de vida dos produtos cada vez mais curto, as empresas encontram a necessidade de se adaptar a tais mudanças para não sucumbirem, como colocam Bateman e Scott (2006) ao dizer que “sua empresa precisa inovar, ou morrerá”. Diante disto torna-se importante conhecer os conceitos de inovação, suas estratégias e técnicas.

##### **2.1.1 Histórico e impacto da Inovação.**

Para Brow et. al (2005) a inovação sempre esteve presente em nosso meio, desde os tempos primitivos onde nossos ancestrais começaram a se utilizar de novas técnicas para caçar, pescar, cozinhar, entre outras atividades que tiveram que desenvolver ou aprimorar para sua melhor sobrevivência. Acredita-se que muitas dessas técnicas e métodos não surgiram ao acaso, e sim através de um longo processo de conhecimento, o autor afirma ainda que “a história é marcada por períodos nos quais novas idéias levaram ao progresso da sociedade”, exemplificando ainda momentos como a Renascença e a Revolução Industrial.

Entretanto, mesmo com comprovações oriundas de tempos tão antigos sobre o que vem a ser inovação, nosso entendimento sobre “ela” passou a ser um caso recente. Assim como nossos ancestrais se utilizavam de novos meios para sobreviver, as empresas que desejam prosperar no atual mundo globalizado em que vivemos, terão que disseminar conhecimento, e incorporar novas idéias a produtos e serviços se quiserem permanecer no mercado, para Nonaka e Takeuchi (1997 p. 59), “ a organização que deseja lidar de forma dinâmica com as mudanças no ambiente precisa criar informação e conhecimento, não apenas processá-lo de forma eficiente”.

Bateman e Scott (2006, p. 566) concordam ao dizer que “desenvolver uma organização para a inovação requer balanceamento entre liberação das energias criativas



das pessoas e as capacidades de controlar os resultados para atender às necessidades do mercado no momento certo”.

Dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) revelam o impacto que a inovação acarreta nas empresas, bem como no desenvolvimento do país. Empresas que têm seu foco na inovação são inseridas mais facilmente no comércio internacional, aproveitam bem seus recursos e remuneram melhor seu pessoal, além disso, foi comprovado também, que empresas que investem em novas tecnologias geram mais empregos e aumentam sua competitividade.

Diante disto, a inovação precisa estar presente nos mais diversos mercados, para atrair as mais variadas classes econômicas e sociais, como nos explica Prahalad (2005) ao descrever a pirâmide econômica, que nos mostra a distribuição da riqueza e a capacidade de gerar renda, onde em seu topo estão os ricos e em sua base a classe desfavorecida.

O autor afirma que a inovação não pode vir apenas para aqueles que possuem um bom poder aquisitivo, pelo contrário, empresas que quiserem se sobressair devem buscar também a base da pirâmide (BP), pois segundo o autor “a BP, como mercado, oferece uma nova oportunidade de crescimento para o setor privado e um fórum para inovações”.

Para este autor o mercado inovador voltado para a classe mais pobre, tende a criar oportunidades, oferecendo-lhes escolhas e os estimulando, dando-lhes uma melhor qualidade de vida, além de favorecer bastante as empresas que investem nesse mercado, pois tendem a buscar processos mais simplificados, revertendo seus métodos e conceitos, e assim gerando mais lucros.

### **2.1.2. Conceitos**

Reis (2008) apresenta vários conceitos sobre o que vem a ser inovação, pode ser visto como uma nova idéia desenvolvida pelas empresas, um novo equipamento utilizado para criar produtos, uma nova técnica de serviços, ou pode ser entendido ainda como sendo um novo processo de desenvolvimento desses produtos e serviços. O fato é que todas as definições apontam para um único objetivo: competitividade.

Martins e Laugeni (1999, p. 10) afirmam que inovação “é a capacidade da empresa de antecipar-se às necessidades dos consumidores”, e Reis (2008) complementa definindo

inovação como sendo o grande fator de progresso econômico e social dos países e das empresas, e acrescenta ainda que estes “dependem da eficiência e da eficácia com que o conhecimento tecnocientífico é produzido, transferido, difundido e incorporado aos produtos e serviços”.

Para Bateman e Scott (2006, p. 551) existem dois tipos fundamentais de inovação, “inovação em processos são mudanças que afetam os métodos de produzir resultados”, e “inovações de produto são mudanças nos resultados reais (produtos e serviços)”. Segundo ele a empresa deve analisar primeiramente suas condições, as tecnologias que dispõe e em seguida tomar as decisões cabíveis para desenvolver novos produtos.

Para Reis (2008) é importante compreender que inovação não é só um produto ou serviço, mas é também um processo de aprendizagem contínuo e cumulativo, onde a inovação não pode ser entendida como sendo uma simples idéia que se teve ao acaso, mas sim um instrumento que requer pesquisa e dedicação para que haja uma invenção, uma descoberta, uma nova idéia que será introduzida em um produto ou processo, entretanto, uma invenção só se torna inovação quando esta é aceita pelo mercado.

Baxter (1998, p. 88) compreende que “a inovação não acontece repentinamente em uma empresa qualquer. É necessário realizar investimentos a médio e longo prazo, para a criação de um ambiente favorável à inovação, dentro da empresa”.

Almeida e Barros et. al *apud* Reis (2008, p. 39) descrevem o conceito formulado por Schumpeter sobre o termo inovação, contemplando cinco casos:

- 1) Introdução de um novo bem, que os consumidores não conheçam, ou de uma qualidade nova do bem;
- 2) Introdução de um novo método de produção, ainda não testado no meio industrial em questão, que tenha sido baseado em uma nova descoberta científica e que possa constituir-se em um novo modo de manusear comercialmente um bem;
- 3) Abertura de um novo mercado, em que o ramo da indústria em questão não tenha penetrado, seja esse mercado preexistente, ou não;
- 4) Conquista de uma nova fonte de fornecimentos já existentes, ou a ser criada;
- 5) Levar a cabo uma nova organização, uma indústria, tal como criar ou romper uma posição de monopólio.

Para Reis (2008) existem dois tipos de inovação, a inovação radical e a inovação incremental. A inovação radical possui um alto grau de riscos e incertezas, por se tratar da introdução de produtos ou processos tecnologicamente novos no mercado, causando um grande impacto, no entanto, apesar dos fortes riscos existentes, uma empresa que se utiliza desse tipo de inovação possui uma grande vantagem entre suas concorrentes, pois pode vir a criar um novo mercado. A inovação incremental por sua vez trata-se de um aprimoramento em produtos e processos, ou seja, procura melhorar o que já existe, geralmente esse processo de melhoria envolve vários departamentos da empresa.

Contudo pode-se afirmar que o risco é algo que ocorre constantemente na empresa inovadora como Baxter (1998, p. 2) ressalta ao dizer que “o segredo de uma inovação bem sucedida é a gerência do risco”. Para ele os gestores devem estar atentos ao estabelecimento adequado das metas propostas para a criação do novo produto, como também a eliminação do mesmo, uma vez percebido que estas metas não serão atingidas.

O grande desafio da inovação é estar diante de um ambiente com mudanças constantes, é muitas vezes quebrar paradigmas e introduzir novas culturas à organização, requer um alto investimento em pesquisa e desenvolvimento, sobretudo nas pessoas envolvidas, como também os demais departamentos da organização.

Brow et. Al. (2005) afirma que a inovação, embora seja um processo de risco, pode ser administrado. Para este autor “trata-se de dispor de recursos e controlar atividades – em outras palavras, envolve a administração de operações”. Todas as empresas devem se adequar a essas operações se quiserem sobreviver, pequenas empresas tendem a sofrer mais com esse processo de inovação por não possuírem, muitas vezes, tecnologias e treinamento específico do seu pessoal para desenvolver idéias e difundir conhecimento.

Diante dos conceitos colocados, surge a importância de se perceber como as empresas lidam com a inovação e quais estratégias estas se utilizam para desenvolver a mesma.

### 2.1.3. Estratégias

Reis (2008) afirma que desenvolver uma estratégia é essencial para a empresa, e se baseia na sistematização de estratégias de Christopher Frememan em seu livro *Economics of industrial innovation (Economia de inovação industrial)* que sugere seis tipos distintos de estratégias que as empresas podem se utilizar para o desenvolvimento de seus produtos e serviços, bem como para se manterem no mercado.

- 1) Estratégia ofensiva – as empresas que se utilizam desse tipo de estratégia procuram uma posição de liderança técnica entre suas concorrentes, geralmente são as empresas de pequeno porte que a utilizam, garantem vantagens e mais facilidades para desenvolver pesquisas, o que torna o departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) fundamental. Poucas empresas se utilizam dessa estratégia;
- 2) Estratégia defensiva – neste tipo de estratégia as empresas normalmente não são pioneiras em novos processos e produtos, buscam a partir dos erros de suas concorrentes implementar mudanças nos seus produtos. Embora também realizem atividades de P&D, não têm um ritmo dinâmico na introdução de inovações;
- 3) Estratégia imitadora – empresas com esse tipo de estratégia não disputam posições com os líderes, elas adquirem patentes secundárias, realizando apenas mudanças substanciais em seus produtos. As informações consistem para a decisão do que imitar;
- 4) Estratégia dependente - esse tipo de estratégia basicamente é utilizado em empresas conservadoras, que respondem às flutuações que afetam empresas de maior porte;
- 5) Estratégia tradicional – as empresas com esse tipo de estratégia, não modificam seus produtos, mesmo que a concorrência e a demanda do mercado tornem necessárias as mudanças;
- 6) Estratégia oportunista – empresas com essa característica de estratégia investem em planejamento a longo prazo, e sobrevivem em espaços de mercado específicos e particulares.

De acordo com Baxter (1998) são necessárias para o desenvolvimento de novos produtos quatro estratégias que a empresa deve traçar, sendo elas:

- 1) Estratégias ofensivas – seriam aquelas que as empresas utilizam como forma de se manter à frente das suas concorrentes, para o desenvolvimento de uma estratégia ofensiva é necessário um forte investimento em pesquisas e desenvolvimento, empresas com essa característica ofensiva tendem a garantir monopólio, pelo menos por um certo tempo, e dessa forma, não tendo concorrentes para o novo produto, a empresa alcança o lucro esperado;
- 2) Estratégias defensivas – “são usadas pelas empresas que querem seguir as empresas líderes”, ou seja, empresas com esse tipo de estratégia deixam que outras empresas desenvolvam os novos produtos, arquem com todos os custos, para só depois absorver as inovações e introduzir melhorias nos produtos;
- 3) Estratégias tradicionais – são poucas as inovações para empresas com estratégias tradicionais, por estarem geralmente em um mercado estável que não requer demanda para mudanças, “as inovações são pouco relevantes, limitando-se a mudanças mínimas no produto para reduzir custos, facilitar a produção ou aumentar a confiabilidade do produto”.
- 4) Estratégias dependentes – “são adotadas por empresas que não tenham autonomia para lançar os seus próprios produtos, pois dependem de suas matrizes ou de seus clientes para a introdução de inovações”.

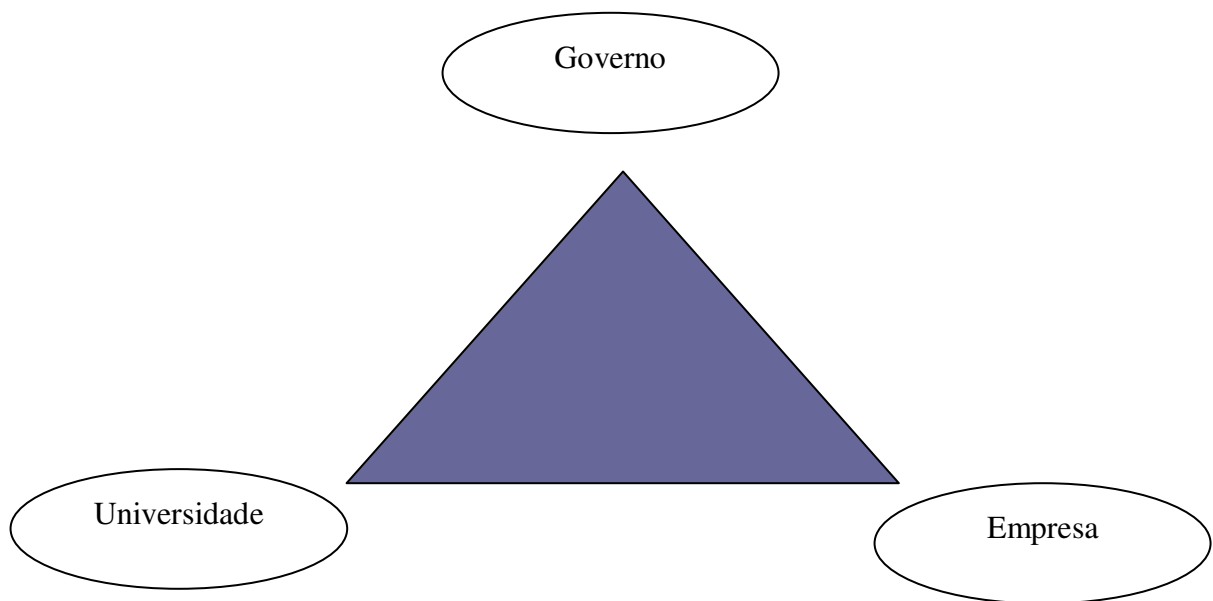
Exceto pelo número de estratégias e pelo fato de Freeman acrescentar duas novas estratégias, estas não diferem muito das colocadas por Baxter, elas se complementam e permitem um melhor entendimento sobre as mesmas.

As estratégias que uma empresa utiliza está diretamente ligada as parcerias que esta possui para desenvolver seus produtos, daí a importância de se conhecer como funciona a integração entre as áreas beneficiadas com a inovação e tecnologia.

#### 2.1.4. Integração Governo – Empresa – Universidade

A integração entre Governo, Empresas e Universidades é hoje um elemento fundamental para o desenvolvimento da sociedade, como Reis (2008) mostra através da obra de Jorge Sábato e Natalio Botana, o Triângulo de Sábato, que nos explica essa relação.

FIGURA 01. Triângulo de Sábato.



Fonte: REIS 2008, p. 101.

O autor apresenta o Triângulo de forma que “cada vértice constitui um centro de convergência de múltiplas instituições, unidades de decisão e de produção, atividades e etc”. Há portanto uma relação estreita entre as vértices Governo, Empresa e Universidade, onde seu objetivo é capacitar as instituições a introduzirem e se utilizarem da inovação tecnocientífica.

O Movimento Brasil Competitivo (MBV) afirma que países que investem em inovação junto às empresas, tende a aumentar sua competitividade, expandir seu mercado

internacionalmente, e com isso, proporciona uma melhor qualidade de vida para a população.

As empresas por sua vez, estão cada vez mais buscando o auxílio das universidades para ter um maior acesso ao conhecimento da ciência e da tecnologia, como Reis (2008, p. 104) explica ao dizer que as universidades estão cada vez mais sendo “solicitadas a expandir o seu universo de atuação, por intermédio de maior interação com outros segmentos sociais, aumentando o seu retorno para a sociedade”.

### **2.1.5. Cultura inovadora**

Reis (2008, p. 173) afirma que empreendedor interno é aquele que “a partir de uma idéia, e recebendo liberdade, incentivo e recursos da empresa onde trabalha, dedica-se em transformar esta idéia num produto de sucesso”.

O sucesso de diversas empresas está relacionado ao intra-empendedorismo, onde o próprio funcionário da empresa passa a ser um empreendedor. Adotar uma cultura empreendedora é investir em seu sucesso no mercado, pois esse tipo de cultura permite à empresa gerar inovação contínua e aumentar sua competitividade, como nos mostra o autor.

Drucker (2006, p. 70) coloca o empreendedorismo como sendo um instrumento intimamente ligado ao sucesso das organizações.

“A inovação é a função específica do empreendedorismo, seja uma organização já estabelecida, numa instituição pública ou numa empresa individual no fundo do quintal. Esse é o meio pelo qual o empreendedor cria novos recursos para produzir riqueza ou aloca os recursos disponíveis da maneira correta para prosperar”.

A 3M é uma empresa global que possui tecnologias diversificadas e apresenta soluções inovadoras para o seu cotidiano, como nos mostra em seu site na Internet. A empresa é exemplo de cultura inovadora, por atuar a mais de cem anos solucionando problemas de seus clientes, e colocando no mercado quase cinquenta mil novos produtos, possuir mais de quarenta plataformas tecnológicas, e ser líder nos maiores mercados do mundo. A empresa se orgulha em manter laços estreitos com seus clientes buscando a constante inovação e satisfação de suas necessidades.

Churchill e Peter (2000) concordam ao dizer que empresas que se utilizam de cultura empreendedora, possuem uma maior capacidade de desenvolver novos produtos e utilizarem novas tecnologias. O autor afirma ainda que “as organizações estão cada vez mais usando equipes empreendedoras para desenvolver novos produtos”.

## **2.2. Desenvolvimento de novos produtos.**

Com a importância da inovação vem a necessidade de desenvolver novos produtos, serviços e processos. Sabe-se que para uma empresa ir bem no mercado atuante é necessário satisfazer às necessidades de seus clientes, para tanto é preciso se utilizar de estratégias do Marketing para buscar as informações necessárias para a criação do produto certo. Moreira (1998, p. 225) afirma que “a ligação entre o cliente, a área de Marketing e a Produção é fundamental para o sucesso de um novo produto”.

Martins e Laugeni (1999) reafirma dizendo que a empresa precisa estar atenta a dois fatores se quiser adquirir a confiança de seus clientes, sendo o primeiro “identificar as necessidades dos consumidores”, e o segundo aspecto seria “saber como atender a tais necessidades”.

O desenvolvimento de um novo produto é uma tarefa que requer tempo, pesquisa e testes, é um processo de longo prazo, uma vez que este será a chave para o êxito das empresas, como Bateman e Scott (2006, p. 551) coloca ao dizer que “o desenvolvimento de produtos constitui hoje uma corrida cujo objetivo é tornar-se o primeiro a lançar produtos inovadores”.

Para o desenvolvimento desses produtos são utilizados alguns modelos para facilitar e tornar mais eficiente e eficaz o processo de desenvolvimento dos novos produtos.

### **2.2.1. Modelos**

A literatura apresenta vários modelos para o desenvolvimento de novos produtos e serviços. A diferenciação entre os modelos é o número de fases apresentado por cada autor,



bem como as influências marcantes do marketing ou produção. Passamos a analisar alguns modelos.

Churchill e Peter (2000) apresentam seis fases consideradas importantes para a realização de um novo produto, sendo elas:

- 1) Geração de idéias - onde o autor sugere que para a organização desenvolver um novo produto que seja aceito no mercado é preciso ter em torno de 60 a 70 idéias, sendo estas baseadas nas vontades dos clientes;
- 2) Triagem de idéias - após a criação das idéias as empresas as avaliam e as selecionam de forma que se possa escolher as que de fato serão desenvolvidas, e se estas idéias que foram desenvolvidas ajudarão a alcançar os objetivos da organização.
- 3) Análise comercial - o Marketing agora ficará responsável em analisar as idéias que foram selecionadas, fazendo pesquisas de mercado, muitas vezes com a ajuda de software de tomada de decisão. Os profissionais do Marketing desenvolvem ainda previsões de vendas e de custos, para obter uma idéia da demanda que vai ser alcançada e para prever os custos de produção analisando se o produto trará lucro à empresa;
- 4) Desenvolvimento do produto - se as análises feitas na etapa anterior forem favoráveis o produto passa a ser desenvolvido. Nesta nova fase é preciso o auxílio de várias áreas da organização como marketing, fabricação, qualidade, compras, engenharia e financeiro, o trabalho em conjunto irá proporcionar um sistema mais eficiente. Nesta etapa pode ser incluído ainda um teste feito com protótipos, onde os profissionais de Marketing levam uma amostragem aos potenciais clientes e realizam os testes no ambiente em que o produto será inserido;
- 5) Teste de Marketing - será feito um teste já no próprio mercado de acordo com uma área geográfica limitada, em seguida as vendas e os custos serão medidos, a partir daí os profissionais de Marketing irão avaliar o produto e quais serão as estratégias utilizadas para sua venda. Estes testes têm um custo elevado e podem proporcionar informações precoces a empresas concorrentes, diante disto, este teste costuma ser aplicado a produtos caros de comercializar e;

- 6) Comercialização - é quando finalmente o produto é lançado no mercado e a partir daí irão surgir as respostas que a organização espera sobre seu mercado-alvo e seus concorrentes.

Moreira (1998) apresenta um outro modelo que resume essas etapas em cinco fases, considerando que a geração de idéias e a triagem das mesmas podem ser desenvolvidas em uma só etapa.

- 1) Geração e filtragem de idéias - as novas idéias surgem de duas fontes: do mercado e da tecnologia. A seleção das idéias se dá através de três critérios, a saber, sendo eles: critério da possibilidade e facilidade de desenvolvimento do produto; critério de aceitação e possível sucesso de mercado; e critério de grau financeiro de sucesso esperado;
- 2) Projeto inicial do produto – o produto a ser desenvolvido deve ser compatível com as capacidades operacionais da empresa. Três fatores devem ser levados em consideração: detalhes funcionais do produto; necessidades técnicas; e considerações de ordem econômica;
- 3) Análise econômica - nesta etapa é preciso analisar o crescimento potencial do produto e sua estimativa de demanda, além de estimativas de custos fixos e variáveis, a partir dessa análise será decidido se o projeto de um novo produto deve ou não ter continuidade;
- 4) Testes de protótipos – o produto é testado em suas reais condições de operação, Nesta etapa é necessário levar em consideração o desempenho técnico do produto e seu desempenho de mercado;
- 5) Projeto final – após os testes de protótipos, o produto passa pelas devidas modificações. São elaborados desenhos e especificações finais para o produto e, a partir daí, ele está pronto para ser lançado no mercado.

Baker (2005, p. 226) complementa os demais autores ao dizer que:

“Além de determinar o nível de novidade, uma estratégia de novo produto deve abranger o equilíbrio entre tecnologia e marketing, o nível e a natureza da

vantagem do novo produto e os níveis desejados de sinergia e aceitação de risco”.

e sugere o seguinte modelo.

- 1) Estratégia de novo produto - esta etapa coloca o desenvolvimento de novos produtos (DNP) como sendo prioridade dentro da organização. Isso facilitará o desenvolvimento de novas estratégias, além de especificar quão inovadora a empresa pretende ser em seu DNP;
- 2) Geração de idéias – o autor nos mostra que na verdade as idéias não precisam ser geradas, e sim gerenciadas. Seria a identificação de fontes de idéias através de desenvolvimento de meios que possam vir a ativá-las e assim surgir novos produtos e processos. O autor diz ainda que essas fontes podem vir de dentro ou de fora da empresa;
- 3) Filtragem - esta fase envolve uma avaliação de demanda e da capacidade que as empresas têm de produzir. É apenas uma estimativa que ainda não pode ser expressa em termos de projeto, características, materiais e preços;
- 4) Desenvolvimento e teste de conceito - após a etapa anterior a idéia passa a ser um conceito. Para Montoya – Weiss e O’ Driscoll (2000, p. 145. *apud* Baker 2005, p. 227) “uma idéia é definida como a forma inicial, mais embrionária, da idéia de novo produto ou serviço”. Já o conceito é definido como “uma forma, tecnologia mais uma declaração clara do benefício para o cliente”.
- 5) Análise do negócio - nessa fase será determinado se o projeto do produto ou serviço deve continuar ou não, para tanto é preciso realizar uma análise de mercado, estabelecer os custos, gerenciamento de fornecedores, aspectos técnicos e implicações do produto, e analisar como o produto se comporta diante dos objetivos da empresa, obtendo esses resultados será traçado um plano de marketing e de desenvolvimento com o orçamento;
- 6) Desenvolvimento e teste do produto - é quando o produto finalmente irá ganhar forma física através de protótipos que serão utilizados para testes de funcionalidade do produto, em relação a sua estrutura e aceitação de clientes potenciais;
- 7) Teste de marketing - são testes feitos com um pequeno grupo de clientes, onde o

produto é testado junto ao mix de atividades de lançamento do mesmo, compreendendo as atividades de venda, propaganda, incentivos ao distribuidor e relações públicas;

- 8) Comercialização ou lançamento - nessa etapa terá que ser decidido onde, como, quando e para quem será lançado o produto. Nesta etapa a empresa deve utilizar-se de uma boa estratégia de marketing para desenvolver uma mensagem forte e unificada do produto, reforçando suas vantagens diante dos produtos concorrentes, e sua disponibilidade para os clientes.

Diante do que coloca os autores citados pode-se perceber que o desenvolvimento de um novo produto é reflexo de uma série de atividades inter-relacionadas como propõe Corrêa e Corrêa (2006, p. 322).

“Informações sobre oportunidades de mercado, movimentos competitivos, possibilidades técnicas e requisitos de produção devem ser combinados para definir a arquitetura do novo produto. Isso inclui seu projeto conceitual, os mercados – alvo a serem visados, nível desejável de desempenho, necessidades de investimento e impacto financeiro sempre que possível quantificado”.

Churchill e Peter (2000) ressaltam ainda, que não basta apenas lançar um novo produto no mercado, é preciso se certificar que este produto deve atender e satisfazer as necessidades dos clientes, ou mais ainda, superá-las. O produto deve possuir características que chamem a atenção do consumidor, como padrões de qualidade, proporcionando confiabilidade ao produto, um design atrativo e níveis de segurança esperados. Para tanto é preciso que haja uma relação estreita entre todas as áreas envolvidas no processo de desenvolvimento de novos produtos.

### **2.2.2. Integração entre as áreas**

Baker (2005) diz que o nível de integração entre as áreas da empresa deve ser decidido e traçado estrategicamente por toda a organização. Essa integração entre as áreas é um elemento fundamental, pois proporciona informações necessárias que são compartilhadas, o que torna o processo mais eficiente.

Baxter (1998) reafirma dizendo que a gestão de projetos deve trabalhar junto ao pessoal do marketing, de vendas, de distribuição e fabricação. Para o autor “o desenvolvimento do projeto é uma atividade eminentemente interdisciplinar e exige trabalho em equipe”.

Para Vargas (2005) a realização e o sucesso de um projeto dependem diretamente da integração entre as áreas, e divide tais áreas em nove grupos.

- 1) Gerenciamento da integração – esta área assegura que os elementos do projeto sejam coordenados e integrados adequadamente, para que seu todo seja beneficiado;
- 2) Gerenciamento do escopo – engloba os processos que asseguram que todo o trabalho requerido seja incluído no projeto, para desenvolvê-lo de maneira bem sucedida;
- 3) Gerenciamento do tempo – esta área busca assegurar que o projeto seja concluído no prazo previsto;
- 4) Gerenciamento dos custos – a área financeira se certifica que o projeto seja desenvolvido de acordo com o orçamento previsto;
- 5) Gerenciamento da qualidade – esta área se certifica que os novos produtos ou serviços estejam em conformidade com o solicitado pelo cliente;
- 6) Gerenciamento de recursos humanos – faz melhor uso do pessoal envolvido no projeto;
- 7) Gerenciamento das comunicações – assegura que as informações do projeto sejam obtidas e disseminadas adequadamente;
- 8) Gerenciamento de riscos – esta área visa planejar, identificar, qualificar, quantificar, responder e monitorar os riscos existentes no projeto;
- 9) Gerenciamento das aquisições – esta área garante ao projeto que todo elemento externo participante do projeto garantirá o fornecimento de seu produto, ou serviço.

Também para Bateman e Scott (2006), o sucesso de uma empresa está diretamente ligado à integração entre as áreas, onde estas devem manter um relacionamento estreito umas com as outras, o autor coloca ainda que “o trabalho de um corpo com o todo dependente de quão bem suas partes funcionam individualmente e quão bem elas

funcionam juntas”, e que qualquer negligência de uma das partes poderá afetar a capacidade das demais de desempenhar um ótimo nível de trabalho.

### **2.2.3. Importância de Pesquisa e Desenvolvimento**

Para desenvolver um novo produto é preciso ter acesso a determinadas tecnologias, como nos mostra Reis (2008, p. 36) que afirma que a tecnologia “envolve um conjunto de conhecimentos que adquirem especificidade ao assumirem formas concretas na sua aplicação a determinados problemas particulares”.

Para Roussel (1992) a tecnologia deve ser entendida como um processo que capacita à empresa a desenvolver seus produtos e serviços, de forma que esta tecnologia deve ser alcançada através de P&D, uma ferramenta essencial na atualidade.

Para este autor P&D é desenvolver e expandir conhecimentos de um campo a outro, proporcionando interação entre as áreas, qualidade dos processos e dos produtos e serviços.

Para Reis (2008, p. 96) a técnica de P&D “é a criação própria de inovações”. O autor ainda afirma que uma pesquisa realizada por pesquisadores internos proporciona um nível máximo de exclusividade na tecnologia desenvolvida pela empresa.

Roussel (1992) relata ainda que a técnica de P & D tem três propósitos de extrema importância para a empresa, sendo eles:

- 1) Defender, apoiar e expandir o negócio atual;
- 2) Impulsionar novos negócios;
- 3) Ampliar e aprofundar as capacidades tecnológicas da empresa.

Baker(2005) também ressalva a importância que as empresa vêm dando a P&D, ao dizer que em um estudo feito por Bieman, “a maioria das empresas demonstrou compreender a necessidade de integrar as atividades de P&D e marketing”.

Todos os autores afirmam a importância da P&D para um bom desempenho das organizações, a P&D facilita ainda no desenvolvimento de projetos que a empresa realiza para definir estratégias e desenvolver novos produtos e serviços,

## **2.3. Projetos: Uma ferramenta para concretizar a inovação**

### **2.3.1. Histórico e importância**

Defoe (1697 *apud* Correa 2006, p. 285) afirma que a partir da Primeira Guerra Mundial, com a necessidade de se criar novas armas e estratégias diferenciadas, e por essas atividades demandarem uma grande variedade de especialistas, surgiu a necessidade de se desenvolver projetos específicos, e que a partir da eficácia apresentada durante a guerra, essa idéia passou a ser difundida também entre indústrias automotivas, cinematográficas, e de engenharias, “que descobriram que as técnicas de gestão de projeto ajudavam as equipes inter-funcionais a definir, planejar, executar e controlar o trabalho necessário, obtendo resultados de forma mais confiável”.

Vargas (2005, p. 10) diz que o projeto se torna uma ferramenta essencial dentro das organizações por possuir metas claras e objetivas e bem definidas.

“O gerenciamento de projetos proporciona inúmeras vantagens sobre as demais formas de gerenciamento, tendo se mostrado eficaz em conseguir os resultados desejados dentro do prazo e do orçamento definido pela organização”.

### **2.3.2. Conceitos de Projetos**

Corrêa e Corrêa (2006) explicam que diante da alta competitividade existente entre as empresas e a importância constante de inovar, a técnica de projetar novos produtos e processos passa a ser fundamental para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa assim como para suas mais diferenciadas funcionalidades. Um projeto pode ser definido como sendo uma série de métodos devidamente pesquisados e desenvolvidos para atender a necessidade de clientes através do desenvolvimento de novos produtos, e estabelecer uma ordem nas atividades de criação desses produtos, desempenhando um trabalho mais inteligente e sistemático dentro das empresas.

Para estes autores, em um projeto deve ser compreendido o objetivo que a empresa quer alcançar, e para isso é necessário à colaboração de todos os envolvidos, Slack (2002, p. 139) afirma que “o objetivo de projetar produtos e serviços é satisfazer aos consumidores, atendendo a suas necessidades e expectativas atuais e/ou futuras”, Moreira

(1998, p. 226) concorda ao dizer que “o projeto de um novo bem ou serviço começa com a geração de uma idéia, que envolve uma necessidade do cliente e uma forma de resolvê-la”.

Bateman e Scott (2006) entende que os projetos podem ser classificados em quatro categorias, nos quais compreendem:

- 1) Projetos avançados de pesquisa ou desenvolvimento, “projetados para inventar uma nova ciência para aplicação num projeto específico”;
- 2) Projetos de desenvolvimento de ruptura, “projetados para criar a primeira geração de um novo produto ou processo”;
- 3) Projetos de desenvolvimento de plataforma, “que estabelecem a arquitetura básica para todo um conjunto de projetos em seqüência”;
- 4) Projetos de desenvolvimento derivados, “que possuem um escopo menor e são projetados para fornecer melhoramentos incrementais para um processo ou produto existente”.

Slack (2002) diz que podem ser considerados três aspectos que todo produto ou serviço devem ter, sendo eles:

- 1) Um conceito, que seria os benefícios que o consumidor espera do produto;
- 2) Um pacote de produtos ou serviços, que são os componentes que proporcionam os benefícios esperados pelo cliente;
- 3) O processo, sendo este a relação entre os componentes dos produtos e serviços.

O cliente que estiver interessado em um produto irá verificar o conjunto de benefícios que este trará para ele, portanto, quando o consumidor adquire um bem ele busca uma série de fatores, ou seja, “a intenção global do produto ou serviço como percebidos da perspectiva do consumidor”, como bem coloca Slack. O outro aspecto colocado, o pacote, seria a combinação entre o serviço e o produto, e a partir dessa combinação é que será definido o processo que será utilizado no projeto, e com isso o produto ou serviço terão uma especificação detalhada que irá defini-los.



### 2.3.3. Modelos

É necessário que o projeto passe por algumas etapas, que se assemelham bastante às etapas de produção de um novo produto, Slack (2002) as coloca da seguinte maneira:

- 1) Geração do conceito - são as idéias oriundas de fontes externas à organização ou até mesmo de fontes internas, a captação dessas idéias é responsabilidade da área de marketing da empresa, que precisa estar atenta ao mercado, como consumidores e concorrentes, entretanto não é apenas o marketing que pode desempenhar essa função, os próprios funcionários, por manterem uma maior ligação com os clientes, podem desenvolver boas idéias e trabalharem para as colocarem em prática. Outra forma de gerar idéias é através da pratica de pesquisa e desenvolvimento. Uma outra maneira é a engenharia reversa que “consiste em desmontar um produto para entender como uma organização concorrente o fez”. A partir dessas novas idéias adquiridas é formado o conceito do produto;
- 2) Triagem do conceito - tem como objetivo avaliar os melhores conceitos, de forma que a empresa possa considerar a aceitabilidade do projeto ou os riscos que este pode ocasionar;
- 3) Projeto preliminar – nesta etapa serão definidos os componentes e o processo para gerar o produto ou serviço, ou seja, o que será incluído nele e como serão reunidos os componentes para sua produção;
- 4) Avaliação e melhoria do projeto – nesta etapa o projeto preliminar é avaliado, verifica-se se este precisa ser melhorado antes que o produto seja testado no mercado, nesta fase algumas técnicas são utilizadas, como o desdobramento da função qualidade, que visa assegurar que o projeto final atenda as necessidades dos clientes, a engenharia de valor, cujo objetivo é reduzir ou até mesmo eliminar custos, e o método de Taguchi, que tem como objetivo “testar a robustez de um projeto”;
- 5) Prototipagem e projeto final – agora o projeto melhorado é transformado em um protótipo que será testado, para que a empresa possa se certificar que o projeto será bem aceito.

Vargas (2005) apresenta o seguinte modelo de fases do projeto.

- 1) Fase de iniciação – são identificadas e selecionadas as melhores estratégias para a iniciação do projeto. Nesta fase são identificados possíveis problemas a serem resolvidos;
- 2) Fase de planejamento – esta fase vai detalhar tudo que será realizado no projeto. Serão feitos cronogramas, alocação de recursos, interdependências entre as atividades, análise de capacidade produtiva e de custos;
- 3) Fase de execução – após as duas primeiras fases, a fase de execução irá materializar tudo que foi planejado anteriormente. Esta fase consome grande parte do orçamento.
- 4) Fase de monitoramento e controle – acontece paralelamente ao planejamento e a execução do projeto. Nesta fase serão feitas ações corretivas e preventivas;
- 5) Fase de encerramento – o trabalho é executado e avaliado através de auditoria interna e externa.

Essa forma seqüencial de desenvolver um projeto possui algumas vantagens, se torna mais fácil gerenciá-la por se tratar de tarefas específicas, que podem focalizar sua capacidade produtiva e suas experiências. Entretanto, cada etapa precisa de muito tempo para ser concluída, e por se tratar de uma seqüência, se em alguma atividade forem encontradas dificuldades e esta precisar ser interrompida, todo o restante do processo terá que parar. Diante disto, é mais aconselhável utilizar-se da engenharia simultânea que segundo Martins e Laugeni (1999, p. 17) “traz uma série de vantagens, como a redução do período gasto com o lançamento do produto, pois várias atividades são desenvolvidas simultaneamente”.

Para Broughton (1990, p. 25 *apud* SLACK 2002, p. 162):

“A engenharia simultânea procura otimizar o projeto do produto e do processo de manufatura para conseguir reduzir tempos de desenvolvimento e melhorar a qualidade e os custos por meio da integração das atividades de projeto e manufatura e da maximização do paralelismo nas práticas de trabalho”.

Baxter (1998) mostra que em vários casos é necessário adiantar algumas atividades no processo de desenvolvimento do projeto, pois muitas vezes é solicitada estimativa de custos, estratégias de marketing, entre outras, e diz ainda que às vezes será necessário “omitir algumas etapas e pular para a frente, em outras ocasiões, uma mesma etapa poderá ser repetida diversas vezes”. Contudo seria mais apropriado desenvolver as fases ao mesmo tempo, o que tornaria o processo mais rápido e mais interativo.

Slack (2002) concorda ao dizer que o projeto interativo faz com que o produto ou serviço seja lançado mais rapidamente no mercado.

O sucesso de um projeto depende de todos os envolvidos, Corrêa e Corrêa (2006, p.292) resumem as principais responsabilidades dos envolvidos.

“Compreender os processos e instrumentos da gestão de projeto; ajudar a criar o plano de projeto; estar comprometido com o sucesso de projeto; desempenhar as tarefas do projeto; reportar progressos, riscos, questões e problemas; ajustar-se efetivamente às mudanças do projeto”.

Um projeto pode utilizar-se de diversos métodos em suas etapas, como diagramas de fluxo dos processos, folhas de roteiro, cronogramas, entre outros.

#### **2.3.4. Gestão de projetos**

Corrêa e Corrêa (2006, p. 287) colocam Gestão de Projetos com sendo a forma utilizada pelas empresas “através da qual os projetos são planejados e executados de acordo com um processo sistemático”, portanto, para este autor as empresas se utilizam da gestão de projetos para melhor compreender as necessidades de seus clientes como também buscar um melhor desempenho para o alcance deste objetivo.

Para este autor cabe a gestão de projetos a responsabilidade por desempenhar de forma eficiente e eficaz as etapas de processo do projeto, o autor afirma que a gestão de projeto “é o processo de tomada de decisão baseado em dados sistemáticos e objetivos sobre cada parâmetro com a finalidade de maximizar a eficácia destas decisões”.

Vargas (2005) afirma que muito do sucesso ou do fracasso de um projeto está em sua gestão, onde o gerente de projetos será o responsável por “planejar, implementar e

completar o projeto, iniciando seus trabalhos assim que o projeto começa”, o autor diz ainda que o gestor deve estar preparado para lidar com atividades complexas que envolvem pessoas das mais diversas áreas da empresa.

Vargas (2005, p. 133) ainda coloca o gerente de projetos como sendo responsável pelo sucesso do mesmo, tendo o gestor uma série de demandas que incluem:

“Produzir o produto final do projeto dentro dos prazos, custos e desempenho exigidos; Atingir objetivos contratuais de lucro; Adquirir os recursos adequados para o projeto em quantidade e qualidade; Contratar e motivar os integrantes do time; Lidar com obstáculos e possibilidades de fracasso, usando precisão e energia; Gerir estrategicamente os riscos do projeto; Desenvolver canais de comunicação efetivos; Desenvolver mecanismos de negociação com todos os elementos internos e externos do projeto para garantir o cumprimento do plano do projeto”.

Diante do que coloca os autores a gestão de projetos é responsável por seguir as etapas do projeto e desenvolvê-las de forma eficiente para que o projeto seja finalizado com sucesso, e o novo produto ou serviço atenda as expectativas dos clientes.

## **CAPÍTULO 3**

### Metodologia

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. Caracterização do objeto de estudo**

A empresa alvo da pesquisa atua no setor têxtil, o Consórcio Natural Fashion foi fundada em 04 de abril de 2000 com o objetivo de expandir e fortalecer o setor têxtil na cidade de Campina Grande, diante da forte concorrência do mercado externo, os membros do consórcio buscaram se diferenciar das demais desenvolvendo produtos diversificados e inovadores, ou seja, produtos desenvolvidos através do algodão colorido.

Inicialmente formado por um grupo de dez empresas de confecção e tecelagem, o consórcio cresceu e se transformou em uma cooperativa a CoopNatural, Cooperativa de produção têxtil e afins do algodão do Estado da Paraíba, que hoje conta com trinta e cinco cooperados, sendo vinte e cinco fabricantes no setor têxtil ligados a empresas terceirizadas, dez cooperados de outros setores, dez Associações, Cooperativas de Artesões e Artesões autônomos. A empresa gera um total de 850 empregos diretos e indiretos, distribuídos em suas cooperativas pelo Estado da Paraíba.

A Natural Fashion oferece um produto ecologicamente e socialmente correto, com a qualidade de um produto artesanal. A coleção, que incluem confecções femininas, masculinas, infantil, decorações e acessórios, é desenvolvida com o algodão que já nasce colorido, faz ainda uma releitura da cultura nordestina integrada às tendências da moda internacional.

#### **3.2. Tipo de pesquisa**

Para o desenvolvimento do trabalho optou-se por utilizar pesquisas do tipo exploratória, descritiva e estudo de caso. Para uma melhor compreensão, seguem as definições dos tipos de pesquisas utilizadas.

Gil (1991, *apud* SILVA 2001, p. 21) coloca quanto aos objetivos a pesquisa exploratória, que segundo o autor:

“Visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico;

entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso”.

Para a pesquisa descritiva, o autor classifica como sendo aquela que:

“Visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento”.

Marconi e Lakatos (1999, *apud* BEST 1972, p. 22) dizem que a pesquisa descritiva aborda quatro aspectos, sendo eles: a descrição, o registro, a análise e a interpretação dos fenômenos, objetivando assim seu funcionamento.

Pode-se perceber a importância da pesquisa descritiva no processo de levantamento e análise dos dados colhidos no estudo de caso, que segundo o autor é “quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

Quanto ao delineamento do estudo em seu aspecto técnico GIL (1991, *apud* SILVA 2001) classifica a pesquisa em bibliográfica porque sua fundamentação teórica ocorre a partir de materiais como livros, e dados de algumas empresas apresentadas no estudo.

### **3.3. Universo e amostra**

O universo desta pesquisa é o Conselho Administrativo da Natural Fashion, este composto por 3 membros. O questionário será aplicado junto ao Conselho Administrativo, tendo em vista que estes questionários têm por finalidade o levantamento de informações básicas sobre a empresa.

### **3.4. Instrumentos da coleta de dados**

Foi elaborado um questionário aplicado, com questões objetivas e subjetivas, divididas de acordo com as questões que norteiam este trabalho. Estes foram aplicados, individualmente junto aos três membros do conselho Administrativo, a Diretora Presidente, a Diretora Administrativa Financeira e o Diretor de Produção. O questionário possui 25

questões objetivas e 3 questões subjetivas, onde o total destas questões está dividido em três partes, sendo elas: perfil do entrevistado, com o objetivo de melhor conhecer a pessoa em questão e seu perfil na empresa; inovação, que tem como objetivo avaliar a percepção que a empresa tem sobre essa questão e como a mesma lida com a inovação; e desenvolvimento de novos produtos, que tem em seu propósito verificar quais as estratégias que a empresa utiliza para desenvolver seus novos produtos.

### **3.5. Coleta de dados**

Primeiramente a coleta dos dados foi feita através da observação, que segundo Marconi e Lakatos (1999) é uma técnica que tem como objetivo conseguir informações para examinar fatos ou fenômenos, que segundo a autora “obriga o investigador a um contato mais direto com a realidade”.

Em seguida foram aplicados os questionários junto ao Conselho Administrativo da empresa, com objetivo de identificar a percepção que a empresa tem sobre inovação e como são desenvolvidos novos produtos. O período de aplicação dos questionários, foram entre os dias 12 e 14 de janeiro na empresa Natural Fashion em seu horário comercial, onde cada pessoa foi entrevistada individualmente.

### **3.6. Tratamento de dados**

Após a coleta de dados, os resultados foram avaliados de forma qualitativa, não sendo utilizadas técnicas e métodos estatísticos, e a partir daí foi feita uma análise a partir do comparativo entre os fatos e a teoria estudada.



## **CAPÍTULO 4**

### **Apresentação e Análise dos Resultados**

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A análise dos resultados será apresentada através das informações coletadas de um questionário, este aplicado individualmente, junto aos três membros do Conselho Administrativo da Natural Fashion. O questionário será analisado e discutido questão por questão, que serão agrupadas em blocos para facilitar a compreensão das variáveis abordadas.

### **4.1. Perfil dos entrevistados.**

Os entrevistados na presente pesquisa fazem parte do Conselho Administrativo da empresa, sendo este conselho formado por Maysa Motta Gadelha, que ocupa o cargo de diretora presidente da empresa, e atua na empresa a mais de três anos. Outro entrevistado foi o diretor de produção, Carlos Roberto Araújo Daniel, que também atua a mais de três anos na Natural Fashion. Por fim, foi entrevistada a diretora administrativa financeira, Marina Medeiros Guimarães, também com mais de três anos trabalhando na empresa.

### **4.2. Inovação**

Inicialmente busco-se perceber o conceito de inovação para a Natural Fashion, onde se obteve dos entrevistados as seguintes respostas. Para a Diretora Presidente inovação para a Natural Fashion é “estar junto com a pesquisa dos orgânicos e buscar certificações interessantes para vendas internacionais”. Para o Diretor de Produção

“É todo aquele evento, produto, serviço ou fato novo que venha somar e agregar valor ao que já existe, de uma forma mais eficiente e eficaz, tornando a empresa mais produtiva e conseqüentemente mais competitiva dentro do mercado na qual está inserida”.

E finalmente para a Diretora Administrativa Financeira, inovação para a empresa é “todo novo produto ou processo que venha agregar valor e otimizar a empresa”. Neste sentido foi possível verificar uma fala homogênea entre os três entrevistados:

Inovação para a empresa são todos os novos processos, serviços e produtos que agregam valor à empresa, é toda forma de buscar eficiência e eficácia, tornando a empresa mais competitiva, assim como consolidar seu produto através de certificações que trarão melhores resultados para a empresa dentro do mercado em que está inserida, capacitando-a a também desenvolver seus produtos no mercado internacional. Podemos perceber que a percepção que a empresa tem sobre inovação se assemelha aos conceitos apresentados na bibliografia utilizada para a realização desta pesquisa.

A partir desse entendimento, buscou-se na questão 9, identificar o que estimula a empresa a inovar. Neste sentido, elencamos uma série de razões e pedimos para que eles indicassem os principais motivos na opinião de cada um dos entrevistados. O quadro abaixo mostra quais motivos cada um dos entrevistados considera como sendo os mais importantes:

Quadro 01. Motivos que levam a empresa a inovar.

ENTREVISTADOS	MOTIVOS
Entrevistado 1	Manter a liderança; Alcançar o mercado externo; Melhorar a eficiência.
Entrevistado 2	Manter a liderança; Disputar mercado com seus principais concorrentes; Alcançar o mercado externo; Aumentar a confiabilidade do produto; Melhorar a qualidade buscando redução nos custos.
Entrevistado 3	Disputar mercado com seus principais concorrentes; Alcançar o mercado externo; Aumentar a confiabilidade do produto.

Fonte: Estudo de Caso sobre a Natural Fashion

Como se pode observar através do quadro acima, cada um dos entrevistados coloca uma ordem de importância aos principais motivos que levam a empresa a inovar, o que se pode perceber é que, embora o que seja mais importante para um, não seja tão relevante para outro, o que entra em consenso é o fato de que todos os motivos citados por eles são

evidentes a uma empresa que busca se manter ativa no mercado, aumentando sua eficiência e diferenciando-se das suas concorrentes.

Busco-se na questão 10 identificar que tipo de estratégia de inovação a Natural Fashion desenvolve. Utilizamos para tanto a classificação proposta por Reis (2008): estratégias ofensiva, defensiva, imitadora, dependente, tradicional e oportunista. Pedimos então que os entrevistados analisassem a empresa segundo esta classificação, classificação esta que foi descrita aos entrevistados para um melhor entendimento sobre a questão, e assim foi possível constatar que a Natural Fashion desenvolve estratégia ofensiva, o que confirma o uso de inovação em seus processos e o desejo de se manter na liderança. A empresa considera ainda que utiliza estratégia oportunista, por se tratar se uma empresa têxtil que busca tendências e estações de moda.

Pode-se perceber essas duas estratégias utilizadas pela empresa, primeiramente na questão 26, onde, quando questionado, quantos novos produtos foram desenvolvidos nos últimos dois anos e quais seriam eles, os entrevistados responderam que o número de produtos é variado em virtude de trabalhar sempre com desenvolvimento de coleções, o que depende bastante das tendências de mercado, o que mostra realmente que a empresa utiliza estratégia oportunista, e o fato de serem citados como seus produtos desenvolvidos, artigos para crianças como bonecos e bichinhos, bem como o reaproveitamento de resíduos sólidos nos mostra também a diversidade de produtos que a empresa desenvolve, tornando-a assim uma empresa ofensiva as demais.

Isto fica ainda mais claro na questão 27, onde ao ser perguntado quantos novos produtos estão sendo desenvolvidos atualmente e quais seriam, foi respondido que toda uma coleção de vestuário e de tecidos está sendo desenvolvida, coleções estas que vão variar de acordo com as tendências de mercado e com a necessidade de seus clientes.

A questão 11 mostra que a aceitação desses novos produtos e coleções no mercado, estes sendo considerados como novos nos últimos dois anos, varia entre boa e ótima, o que comprova que as estratégias por ela utilizadas são eficazes, e seus novos produtos têm aceitação no mercado.

A empresa comprova esse fato, quando na questão 12, os entrevistados afirmam que com seus novos produtos ela contempla seu principal foco, ou seja, seus clientes, atendendo sua demanda de qualidade, bem como a sociedade, por se tratar de produtos

ecologicamente corretos e que se destacam na região, e também contempla seus funcionários e colaboradores, a exemplo de artesões autônomos que desenvolvem seus produtos, como também empresas do ramo.

Já com relação ao lucro obtido por esses novos produtos, na questão 17 um dos entrevistados optou por não responder quando questionado se o lucro oriundo dos novos produtos superava o lucro dos produtos antigos, já as outras pessoas entrevistadas responderam positivamente a questão, o que implica que quanto mais inovador o produto, melhores serão os resultados para a empresa.

Na questão 14 fica clara a posição inovadora da empresa, quando os entrevistados responderam positivamente ao serem indagados sobre a percepção que os clientes têm sobre reconhecer a empresa como inovadora. O que também ressalva o que foi dito anteriormente, onde a empresa afirma seu compromisso com a clientela.

A empresa demonstra esta preocupação com a questão da inovação ao responder na questão 18 que investe não só na inovação de seus produtos como também de seus serviços, buscando um diferencial em atendimento e qualidade, e ainda na inovação de processos, aspirando os melhores métodos para desenvolver seus produtos.

Na questão 15, dois dos entrevistados responderam que não há incentivos governamentais para a prática de inovação, entretanto um dos membros da empresa respondeu que considera incentivos fiscais e inerentes ao cooperativismo, como sendo incentivos governamentais, onde o governo tem objetivo de estimular o setor artesanal e econômico da empresa.

A exemplo do que foi citado por Reis (2008), ao falar da importância de se estabelecer parcerias, na questão 16, a empresa ratifica este fato ao responder que considera alto o nível de importância de buscar parceiros para o desenvolvimento de seus produtos e seu êxito no mercado.

### **4.3. Desenvolvimento de Novos Produtos**

Na questão 19 deste indicador foi pesquisado quais técnicas a empresa utiliza para desenvolver seus novos produtos. Sendo estas técnicas resumidas no seguinte quadro:

Quadro 02. Técnicas que a empresa se utiliza para desenvolver novos produtos.

Aquisição de serviços técnicos e científicos	A empresa adquire serviços de outras empresas para o desenvolvimento de seus produtos.
Pesquisa cooperativa	A empresa desenvolve pesquisas de forma cooperativa com instituições e outras empresas.
P & D próprio	A empresa desenvolve suas próprias técnicas de inovação.
Benchmarking	A empresa investiga os processos de outras empresas e os compara com os seus, a fim de aperfeiçoá-los.
Cópia	A empresa copia os produtos da outra.

Fonte REIS 2008, p. 90.

De acordo com o quadro acima, os gestores responderam que a empresa utiliza-se de aquisição de serviços técnicos e científicos, o que demonstra que a empresa busca em outras fontes aprimorar seus processos, se utilizam ainda de pesquisa cooperativa, P&D próprio, o que mais uma vez ressalta a importância que a empresa tem por inovar, além de se utilizar constantemente da busca por novos parceiros e consultorias externas.

Como nos mostrou a questão 20, para desenvolver seus novos produtos a empresa utiliza em seus processos etapas que se assemelham ao modelo proposto por Baker (2005), sendo estas etapas: estratégia de um novo produto, o que demonstra que o desenvolvimento de novos produtos é prioridade para a empresa; geração do conceito, onde a empresa busca captar idéias através de fontes internas e externas; triagem do conceito, a Natural Fashion avalia as melhores idéias e através de uma seleção a empresa passa a analisar os riscos e vantagens de cada idéia escolhida; avaliação e melhoria do projeto, a empresa avalia se o produto está pronto para o mercado tomando os devidos cuidados no que se refere à qualidade do produto; teste com protótipos, a empresa busca avaliar através de protótipos a

qualidade de seus produtos e se estes irão atender as necessidades de seus clientes; análise comercial, a empresa busca analisar as tendências de moda como oportunidades de mercado; teste de marketing, a empresa desenvolve seu teste através de clientes selecionados e que a partir destes o produto fica apto a ir para o mercado; comercialização, por fim a empresa coloca a venda seus produtos.

Para o questionamento sobre por quem são feitos os novos produtos na empresa, na questão 21, o conselho administrativo respondeu que os produtos são desenvolvidos por um setor específico, este de produção, por consultores externos, que seriam as cooperativas, assim como órgãos de pesquisa, e ainda por órgãos públicos, que incentivam e ajudam no desenvolvimento dos produtos. Diante disto pode-se perceber a importância de haver integração entre as áreas, embora tenha sido dito que a empresa desenvolve seus produtos através de um setor específico, se pode notar que há outras áreas externas de pesquisa, para o desenvolvimento de um produto é preciso mais que só a área de produção, é preciso ter um bom marketing do produto, uma análise financeira, para melhor calcular os custos e lucros, enfim, é necessário o envolvimento de todos para um melhor resultado.

Ainda sobre seus produtos, na questão 24 a empresa diz não possuir patentes dos mesmos. Na questão 25 a empresa confirma isto ao responder que é baixo o nível de importância de se obter patentes para seus produtos. Isso pode ocorrer pelo fato de que se obter uma patente demanda tempo, além de acarretar um custo altíssimo as empresas. Entretanto a empresa ao não adquirir uma patente pode estar correndo um forte risco, uma vez que seus produtos poderão ser copiados e colocados no mercado pelas suas concorrentes.

#### **4.4. Cultura inovadora**

A questão 7 sobre o termo inovação indaga se a empresa se preocupa com a questão da inovação. Todos os entrevistados responderam positivamente, o que demonstra que a empresa tem uma consciência inovadora e percebe a inovação em seus produtos. É possível perceber ainda melhor esta preocupação com a questão da inovação, quando se constata na questão 8 que a Natural Fashion investe na participação em eventos que discutam o termo inovação, buscando aprimorar suas técnicas e produtos.

A empresa incentiva as práticas de inovação ao explicar na questão 13 que ela se preocupa em criar um ambiente favorável a inovar, onde a alta gerência tem um envolvimento direto com todo o restante da equipe, incentivando e apoiando seu funcionário, além de buscar junto a órgãos de pesquisa técnicas de inovação.

Quando perguntado na questão 22 se a empresa investe em treinamento de seu pessoal, para que estes possam se sentir motivados e com isso cooperar com a empresa no desenvolvimento de novas idéias, a resposta foi positiva, afirmando que a empresa sempre investe em seu pessoal, mostrando que esta se preocupa com o desenvolvimento de seus funcionários a fim de que estes possam participar efetivamente de seus processos, beneficiando ainda mais a própria empresa.

Na questão 23 foi interrogado de onde surgem as novas idéias para o desenvolvimento de novos produtos, os entrevistados responderam que estas idéias surgem através de sugestão de funcionários e de clientes, ressaltando a importância que a empresa dá aos mesmos, surgem ainda através de técnicas de P&D, de pesquisas feitas no mercado a partir de tendências, e da análise feita da concorrência, o que está sendo desenvolvido em outras empresas da área e como a concorrência se comporta no mercado, as idéias surgem ainda através da opinião dos proprietários, o que ressalta o envolvimento de toda a equipe no processo de desenvolvimento de seus produtos.



# **CAPÍTULO 5**

## Considerações Finais

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora o conceito de inovação seja um termo recente para a maioria das empresas, podemos perceber a sua importância para o bom desempenho de uma empresa no mercado, assim como para sua sobrevivência. Empresas que almejem permanecer no atual mundo globalizado, onde constantemente surgem novas tecnologias, novos produtos e processos, assim como, e principalmente, surgem novas necessidades, terão que inovar, procurar o novo, para satisfazer seus clientes.

Diante do objetivo proposto na presente pesquisa foi possível perceber que a gestão da inovação na empresa Natural Fashion ocorre de forma contínua, onde a empresa age de forma competente, utilizando-se de instrumentos de pesquisa e beneficiando assim todos os envolvidos e interessados em seus produtos. A empresa demonstra um enorme interesse em se manter à frente no mercado, em aumentar a confiabilidade diante de seus clientes, alcançar o mercado externo com suas práticas e produtos inovadores, além de contemplar ainda a sociedade em geral, uma vez que o desenvolvimento de um produto inovador acarreta benefícios não só para a empresa como também para o crescimento da região.

Pode-se verificar que a empresa percebe a inovação como fator fundamental para seu diferencial no mercado, isto pode ser visto quando a empresa se preocupa em participar de eventos direcionados a questão da inovação, quando a empresa investe em seu pessoal e tem a preocupação em manter um ambiente favorável a inovação, e ainda quando é reconhecida pelos seus clientes como sendo uma empresa inovadora.

Através da pesquisa foi possível perceber que a empresa utiliza-se de estratégias citadas por Reis (2008) anteriormente, sendo essas estratégias ofensiva, o que lhe garante uma posição bastante privilegiada no mercado, e ainda a estratégia oportunista, por se tratar de uma indústria têxtil que varia suas coleções de acordo com as necessidades do mercado.

No que se refere ao desenvolvimento de novos produtos e serviços pela Natural Fashion, foi inviável mapear e quantificar quais produtos foram desenvolvidos, assim como também foi impossível verificar quais novos produtos estão sendo lançados, uma vez que o Conselho Administrativo da empresa não tem um controle sobre esses dados, o que leva a identificar uma deficiência na empresa. Talvez esse problema se dê pelo fato não haver

uma total integração entre as áreas, quando a empresa afirma que seus produtos são desenvolvidos por um setor específico, o que limita os dados a uma só área da empresa.

Ainda sobre seus produtos, a empresa afirma que o lucro dos produtos desenvolvidos recentemente é superior ao lucro dos produtos antigos, entretanto, não foi possível contabilizar de quanto seria esse lucro, uma vez que a empresa não disponibilizou números à pesquisa.

Através da análise junto à literatura estudada, foi possível identificar que a gestão da inovação na Natural Fashion se assemelha às práticas utilizadas pelos autores citados na pesquisa. Em seu modelo de projetos de desenvolvimento de novos produtos, verificamos que as etapas utilizadas no processo se assemelham ao modelo colocado por Baker (2005), onde a empresa prioriza o desenvolvimento de novos produtos, de forma que estes passam por uma série de etapas, com isso a empresa tem o objetivo de melhorar a qualidade de seus produtos e satisfazer assim a necessidade de seus clientes.

Entretanto ocorreram algumas limitações para a conclusão do estudo em questão. A ausência de um estudo mais aprofundado sobre o assunto, o tempo disponível para a realização da pesquisa, assim como a indisponibilidade de tempo dos próprios entrevistados dificultou a pesquisa e sua análise. Pois, com isso, foram obtidos dados limitados sobre o tema em questão.

Diante das limitações existentes, e diante também de tudo que foi exposto, foi possível identificar a importância da inovação e o quanto esse tema ainda precisa ser abordado, o que nos leva a futuramente procurar aperfeiçoar este estudo, a fim de enriquecer e preencher lacunas que podem vir a ser deixadas neste trabalho. Um estudo mais aprofundado poderá beneficiar e ser fonte de pesquisa para trabalhos da mesma área, como também para uma futura dissertação de mestrado.

## **REFERÊNCIAS**

## REFERÊNCIAS

- BAKER, Michael J. – Administração de Marketing – 2005.
- BATEMAN, Thomas S. Snell; SCOTT A. – Administração – Novo Cenário Competitivo – São Paulo: Atlas, 2006
- BAXTER, Mike – Projeto de Produto: Guia prático para o desing de novos produtos – São Paulo: Edgard Blücher, 1998.
- BROW, Steve; LAMMING, Richard; BESSANT, John; JONES, Peter. Administração da produção e operações – Um enfoque estratégico na manufatura e nos serviços. RJ: Elsevier, 2005.
- CORRÊA, Henrique Luiz; CORRÊA, Carlos Alberto. Administração de produção e Operações: manufatura e serviços. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHURCHILL, Jr. Gilbert A. ; PETER, J. Paul – Marketing – Criando Valor Para os Clientes – Saraiva 2000.
- DRUCKER, Peter F. Drucker: o homem que inventou a administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- IPEA ( Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada ) <http://www.ipea.gov.br/default.jsp>
- MBC (Movimento Brasil Competitivo) <http://www.mbc.org.br/mbc/portal/>
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria – Técnicas de Pesquisa – São Paulo: Atlas, 1999.
- MARTINS, Petrônio G; LAUGENI, Fernando Piero. Administração da Produção. São Paulo: Saraiva, 1999.
- MARTINS, Petrônio G; LAUGENI, Fernando Piero. Administração da Produção. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MOREIRA, Daniel Augusto. Administração da Produção e Operações. São Paulo: Pioneira, 1998.
- NATURAL FASHION <http://www.naturalfashion.com.br/>
- NONAKA, Ikujiro. TAKEUCHI, Hirotaka. Criação do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PRAHALAD, C.K. A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

REIS, Dálcio Roberto dos. Gestão da Inovação Tecnológica. Manole, 2008.

SLACK, Nigel *et al.* Administração da Produção. São Paulo: Atlas, 2002.

SILVA, Edna Lúcia da. - Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Eстера Muszkat Menezes – 3. ed. rev. atual.– Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001

3M [http://solutions.3m.com.br/wps/portal/3M/pt\\_BR/WW2/Country/](http://solutions.3m.com.br/wps/portal/3M/pt_BR/WW2/Country/)

## **APÊNDICES**



## QUESTIONÁRIO

Este questionário tem como objetivo coletar dados, para o presente trabalho de pesquisa intitulado A Análise da Gestão da Inovação: O Caso da Natural Fashion. Com a finalidade de analisar como ocorre a gestão da inovação dentro da empresa.

<b>PERFIL DO ENTREVISTADO</b>	
1.Nome:	2.Idade:
3. Cargo que ocupa:	
4. Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino	5. Escolaridade:
6. Tempo na empresa? ( ) Menos de um ano ( ) De um a dois anos ( ) De dois a três anos ( ) Mais de três anos	
<b>INOVAÇÃO</b>	
7. A empresa se preocupa com a questão da inovação? ( ) Sim ( ) Não ( ) Não sabe	
8. A empresa participa de eventos para discutir o termo inovação? ( ) Sempre ( ) Raramente ( ) Nunca	
9. O que motiva a empresa inovar? ( ) Manter a liderança ( ) Disputar mercado com os seus principais concorrentes ( ) Aumentar a confiabilidade do produto ( ) Melhorar a qualidade buscando redução nos custos ( ) Alcançar o mercado externo ( ) Outros. Quais?	
10. A empresa considera que utiliza qual das seguintes estratégias de inovação? ( ) Ofensiva ( ) Defensiva ( ) Imitadora ( ) Dependente ( ) Tradicional ( ) Oportunista	
11. Como a empresa avalia a recepção dos produtos novos (2 anos) pelo mercado? ( ) Ótima ( ) Boa ( ) Razoável ( ) Ruim ( ) Não consegue avaliar	
12. Com seus produtos inovadores, a empresa contempla quais das seguintes partes? ( ) Clientes ( ) Funcionários ( ) Universidades ( ) Sociedade ( ) Governo ( ) Outros. Quais?	
13. Quais as práticas que a empresa utiliza para criar um ambiente favorável a inovação? ( ) Envolvimento entre a alta gerência e a equipe ( ) Caixinha de sugestão para clientes e funcionários ( ) Incentivo aos funcionários ( ) Nenhum ( ) Outros. Quais?	
14. Os clientes reconhecem a empresa como inovadora? ( ) Sim ( ) Não ( ) Não sabe	
15. A empresa possui algum incentivo governamental para inovação de seus produtos? ( ) Sim ( ) Não ( ) Não sabe Qual?	
16. O Nível de importância de se estabelecer parcerias, é considerada pela empresa como sendo: ( ) Alto ( ) Médio ( ) Baixo	
17. O lucro oriundo dos produtos novos (2 anos) é superior aos produtos antigos?	



<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sabe	<input type="checkbox"/> Não respondeu
18. A empresa tem investido em inovação:			
<input type="checkbox"/> De produtos	<input type="checkbox"/> De serviços	<input type="checkbox"/> De processos	
<b>DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS</b>			
19. Para desenvolver novos produtos a empresa utiliza:			
<input type="checkbox"/> Aquisição de serviços técnicos e científicos,	<input type="checkbox"/> P& D próprio		<input type="checkbox"/> Benchmarking
<input type="checkbox"/> Pesquisa cooperativa			<input type="checkbox"/> Cópia
<input type="checkbox"/> Outros. Quais?			
20. Em seu processo de desenvolvimento de novos produtos, a empresa se utiliza de quais das seguintes etapas:			
<input type="checkbox"/> Estratégia de um novo produto	<input type="checkbox"/> Geração do conceito		<input type="checkbox"/> Projeto preliminar do produto
<input type="checkbox"/> Triagem do conceito	<input type="checkbox"/> Avaliação e melhoria do projeto		<input type="checkbox"/> Análise comercial
<input type="checkbox"/> Teste com protótipos	<input type="checkbox"/> Teste de Marketing		<input type="checkbox"/> Projeto final
<input type="checkbox"/> Comercialização			
21. O desenvolvimento de novos produtos na empresa é feito?			
<input type="checkbox"/> Por um setor específico	<input type="checkbox"/> Por equipes específicas		
<input type="checkbox"/> Por consultores externos	<input type="checkbox"/> Em parceria com órgãos públicos		
<input type="checkbox"/> Outros. Quais?			
22. A empresa investe em treinamento de seu pessoal a fim de que estes possam cooperar e desenvolver novas idéias?			
<input type="checkbox"/> Sempre	<input type="checkbox"/> Às vezes	<input type="checkbox"/> Nunca	
23. De onde surgem as idéias para o desenvolvimento de novos produtos?			
<input type="checkbox"/> Sugestões dos funcionários	<input type="checkbox"/> P & D	<input type="checkbox"/> Pesquisa de tendências do mercado	
<input type="checkbox"/> Sugestões dos clientes	<input type="checkbox"/> Análise da concorrência	<input type="checkbox"/> Idéias dos proprietários	
24. A empresa possui registro de patentes?			
<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sabe	
Quantos?			
25. Qual o nível de importância de se obter registro de patentes para a empresa?			
<input type="checkbox"/> Alto	<input type="checkbox"/> Médio	<input type="checkbox"/> Baixo	

**26. Quantos produtos a empresa desenvolveu nos últimos dois anos? Quais?** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**27. Quantos novos produtos estão em desenvolvimento na empresa atualmente? Quais são eles?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**28. O que é inovação para a Natural Fashion?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ANEXOS**

**LOGOMARCA DA NATURAL FASHION****ALGODÃO COLORIDO**

**COLEÇÃO MASCULINA E INFANTIL**



**COLEÇÃO FEMININA**



**BRINQUEDOS**

