



Ciclo de Inovação de novos produtos e serviços

Felipe Oliveira do Espírito Santo

Instituto Federal (IFSP-PTB), São Paulo, SP, Brasil

Jonathan Willian Pereira da Silva

Instituto Federal (IFSP-PTB), São Paulo, SP, Brasil

Prof. Dr. Wilian Ramalho Feitosa

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, IFSP, Pirituba, SP, Brasil

Prof. Dr. Robson Barbosa

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, IFSP, Pirituba, SP, Brasil

Prof. Dr. Francisco Manoel Filho

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, IFSP, Pirituba, SP, Brasil

Resumo: Inovação é o ponto chave para o desenvolvimento do mundo dos negócios. Novos produtos, bens e serviços norteiam as perspectivas de futuro das companhias. Empresas que desafiam o *status-quo* e aplicam soluções criativas terão destaque e possuirão vantagem competitiva expressiva em meio aos avanços e mudanças do mundo atual. Possuir um processo de Inovação organizado e com etapas claras e objetivas é fundamental para criar e desenvolver tais soluções. Uma estratégia clara e compartilhada com os diversos *stakeholders* é fundamental para o engajamento e participação dos diferentes envolvidos no processo de Inovação. Um ciclo de Inovação bem-sucedido exige interação de um time diverso e com habilidade em diferentes quesitos para entender as principais “dores” dos clientes e os requisitos operacionais são essenciais para o sucesso de um projeto de Inovação. Por meio de um fluxo, é possível cocriar e desenvolver soluções que tragam diferenças e sejam rentáveis às empresas. Importante conhecer o tipo de Inovação a ser explorada, seja ela incremental ou um *Breakthrough*, e seguir um fluxo de inovação que é dividido em, pelo menos, cinco etapas, desde a geração de ideias até o lançamento dos produtos e/ou serviços, agregando valor a toda a cadeia, testando os processos e avaliando riscos em conjunto.

Palavras-chave: Cocriação. Produtos. Inovação.

Abstract: Innovation is the key point for the development of the business world, new products, goods and services guide the future prospects of companies. Companies that challenge the status quo and apply creative solutions will stand out and have a significant competitive advantage amid the advances and changes in today's world. Having an organized Innovation process with clear and objective steps is essential to create and develop such solutions. A clear strategy shared with the different stakeholders is fundamental for the engagement and participation of the different people involved in the Innovation process. A successful Innovation cycle requires interaction at different times and with skill in different issues, understanding the main “pains” of customers and operational requirements is fundamental for the success of an Innovation project, through a flow, it is possible co-create and develop solutions that bring differences and are profitable for companies. It is important to know the type of Innovation to be explored, be it incremental or a Breakthrough, and follow an innovation flow that is divided into at least 5 stages, from the generation of ideas to the launch of products and/or services, generating value for the entire chain, testing processes and assessing risks together.

Keywords: Co-creation. Products. Innovation.

INTRODUÇÃO

Tradicionalismo e inovação são conceitos que, constantemente, estão em pauta, sendo a Co-criação (ou coprodução) é um dos recursos-chave devido à criação de um valor e à fidelização do consumidor se evidenciar na ocorrência de uma participação ativa do consumidor no serviço, gerando um valor maior através da customização, culminando na satisfação (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

A relação da entrega de valor ocorre através da rede de relacionamento da empresa e consumidores, a qual, em contraposição às economias clássicas e neoclássica, que possuem foco limitado por enxergar apenas suprimento, demanda e o valor dos produtos, com base no critério de bens tangíveis (VARGO; LUSCH, 2004), uma nova linha teórica é estabelecida na compreensão da empresa, cliente e partes interessadas, construindo valor entre si por meio da lógica em ‘*Service Dominant Logic*’ (SDL), que configura mais do que o suporte ao produto. Diante da demanda consolidadora de mercado, propondo valor e inovações ao consumidor, os recursos humanos não devem ser vistos como componentes do custo e sim coordenados e estruturados com novas combinações e arranjos de recursos para gerar e agregar valor, explorando necessidades não atendidas ou melhoria da eficiência, elevando potenciais de valor adicionado e investimentos de longo prazo das empresas (WUNDERER, 2001).

O profissional que compreender demandas dos fornecedores, produção e consumidor, integrando potencialidades, terá destaque, uma vez que a aplicação prática de experimentação, prototipação e cocriação tem suas particularidades em ambiente prático (BIOLCHINI; PIMENTA; OROFINO, 2012, MORAIS; SANTOS, 2015, BRASIL; SANTOS; DIETRICH, 2010).

MATERIAIS E MÉTODOS

Esse texto discute teoricamente o conceito e o processo de criação de produtos e o ciclo de inovação. Pode ser classificado como um ensaio teórico. A seleção de textos, por meio de revisão bibliográfica e organização conceitual, caracteriza este método.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

O processo de criação do ciclo de inovação tem como método de partida a aplicação de pesquisas e *brainstorming* com os diferentes *stakeholders* do processo. A etapa inicial, geração de ideias, é de suma importância para a consolidação de um ciclo mais robusto e que atenda, de fato, as necessidades específicas de cada empresa. Um outro método que deverá ser abordado é a Co-criação. Processos de desenvolvimento junto aos parceiros é um diferencial dentro dos ciclos de criação, trazendo soluções conjuntas e que venham ao encontro das necessidades reais de ambos os envolvidos, sejam consumidores ou fornecedores/produtores de serviços e/ou produtos (COSTA; MARTINS, 2012; SARACENI, 2015, RIBEIRO; KEVIN; COSTA; URDAN, 2018).

Etapas de verificação e tendências de mercado devem ser levadas em consideração no decorrer da criação do ciclo. *Inputs* como *Sell in*, *Sell out*, dados dos concorrentes, comportamento do consumidor, mudanças de hábitos, sustentabilidade e simplificação devem ser levadas em consideração para a definição da estratégia e uma construção estruturada do *pipeline* de Inovação das Companhias (COSTA, 2009, INÁCIO, 2011).

Visão a médio e a longo prazo é tão importante quanto lançamentos de ciclos curtos e entregas mais rápidas. É de extrema importância mapear e olhar tendências futuras, sendo que, em muitos casos, as empresas têm o papel importante de gerar inovação em mercado, potencializando mudanças que precisam acontecer, como criações sustentáveis e econômicas, trazendo rentabilidade aos negócios e que atendam às necessidades dos clientes finais, sem que haja mudança na percepção de valor e de qualidade dos processos ofertados.

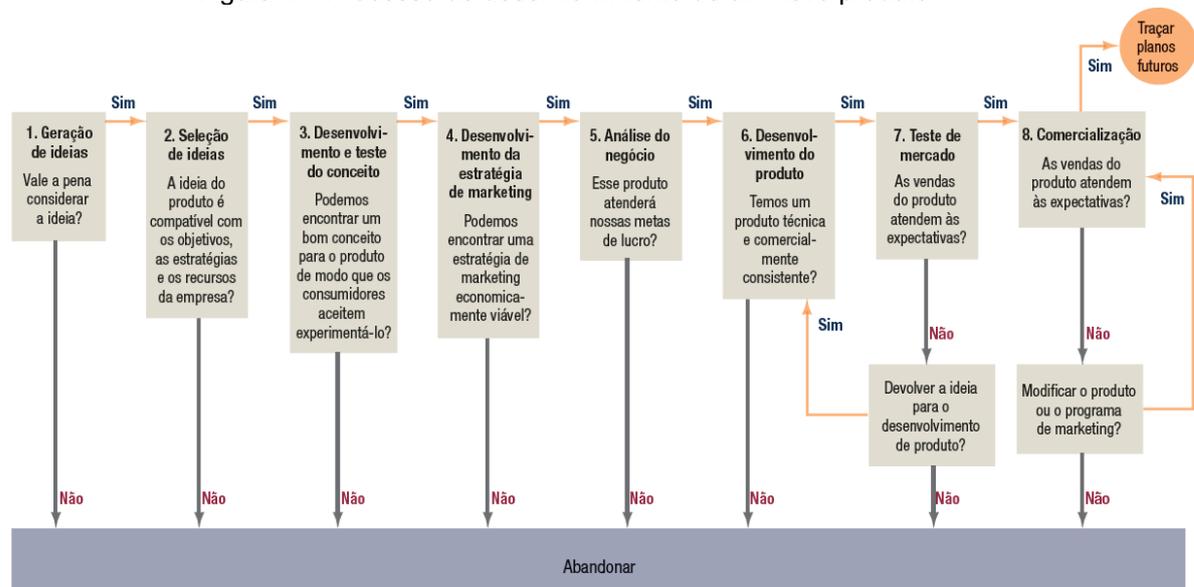
Segundo Kotler e Keller (2012), o desenvolvimento de novos produtos molda o futuro de uma empresa. Bens e serviços aprimorados ou substitutos podem manter ou gerar vendas e novos produtos podem transformar setores da economia e empresas, além de mudar vidas. Empresas que desafiam normas setoriais e aplicam soluções criativas vão encantar e engajar os consumidores.

Algo de extrema importância dentro das organizações é a definição da estratégia de negócio a ser adotada. Muitas companhias trabalham por meio de

aquisição ou de desenvolvimento e, atualmente, muitas delas fazem uso de consultorias especializadas para proporcionar novas perspectivas e pontos de vistas diferentes em tendências de mercado, entre elas Samsung, GE, Diageo e Hershey's. Mencionada por Kotler e Keller (2012), a inovação contínua é uma questão de necessidade. Empresas que deixam de desenvolver novos produtos ficam vulneráveis à variação das necessidades e preferências dos clientes, aos ciclos de vida mais curtos, à maior concorrência nacional e estrangeira e especialmente às novas tecnologias. Empresas altamente inovadoras são capazes de identificar e, rapidamente, agarrar novas oportunidades de mercado.

Kotler e Keller (2012) também mencionam as diferentes etapas do processo de desenvolvimento de um novo produto, o qual pode ser observado na Figura 1. Muitas empresas mantêm conjuntos de projetos paralelos funcionando ao longo do processo, cada qual em um estágio diferente. O processo todo pode ser representado como um funil: ideias iniciais e o conceito são filtrados até que sobrem poucos produtos de alto potencial que, por fim, serão lançados. Mas nem sempre o processo é linear, muitas empresas usam um processo de desenvolvimento em espiral, no qual é possível retornar a uma fase anterior para fazer melhorias antes de seguir adiante.

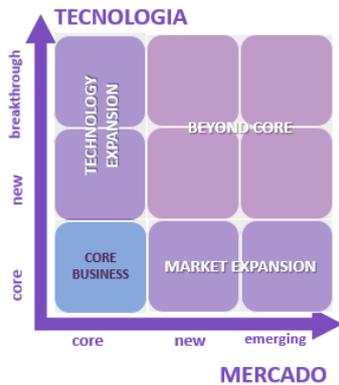
Figura 1 – Processo de desenvolvimento de um novo produto



Fonte: Kotler e Keller (2012, p. 618).

Na Figura 2, é possível verificar quais tipos de inovação e como eles são gerenciados.

Figura 2 – Tipos de Inovação



| Categoria | Nível de Inovação | Tipo de Inovação | Responsável |
|-----------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------|
| Produto | CORE BUSINESS | Melhoria de produto existente, nova opção de embalagem | PRODUTO |
| | NEW | Novo produto, similar a concorrentes | INOVAÇÃO |
| | BREAKTHROUGH Novo para o mundo | Novo produto breakthrough | |
| Negócios | NEW | Novos Serviços e modelos de negócio | |

Gestão de projetos de novos produtos e negócios que entregam diversificação em tecnologia e mercado das ofertas atuais.

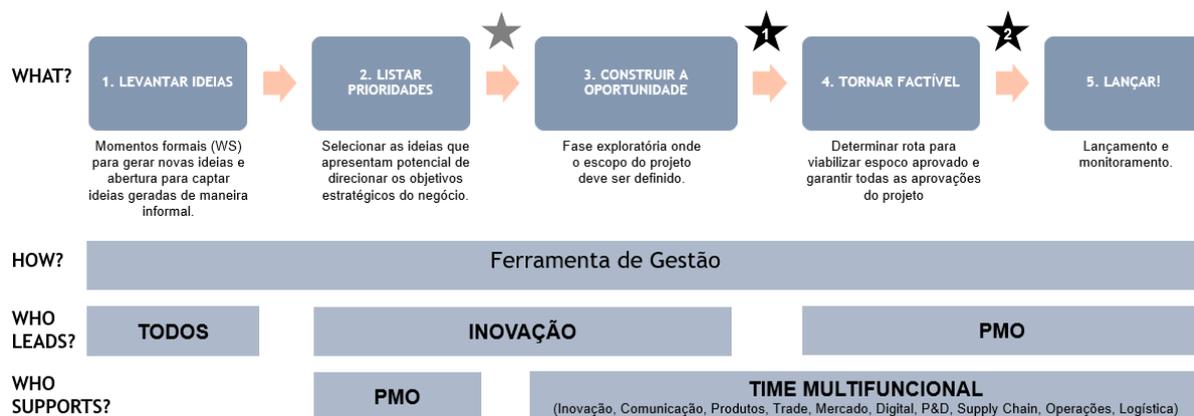
São projetos do time de produto, projetos de ajuste de formulação, ajuste de atributos, reformulação para atendimento de normas, reformulação para savings, aumentar a oferta de embalagem em um mesmo produto.

Fonte: Kotler e Keller (2012, p. 611)

Uma estratégia interessante a ser explorada dentro das companhias é a divisão da responsabilidade da equipe de *Marketing*. Uma maneira de potencializar as ações de inovação é direcionar esforços em novos produtos, serviços e/ou tecnologia para um time focado em projetos futuros e diferenciais da marca. No entanto, melhoria em produtos já existentes deve ser direcionada a um time de *Marketing* responsável pelo atual portfólio, comumente conhecido como *Marketing* de Produtos.

Um ciclo de Inovação bem estruturado é dividido em, pelo menos, cinco etapas, conforme Figura 3.

Figura 3 – Ciclo de Inovação



Fonte: Kotler e Keller (2012).

- **Levantamento de Ideias:** Etapa da qual são captadas as diferentes ideias de inovação. Elas devem vir de diferentes fontes (internas e externas), e sem filtros

em um primeiro momento. Importante que as companhias tenham, de forma estruturada, maneiras de captar tais ideias, seja por meio de *brainstorms* ou processos formais, ouvindo todos os *stakeholders* da cadeia.

- **Listas Prioridades:** Conhecida também como etapa funil, as ideias levantadas anteriormente devem ser selecionadas respeitando os critérios de priorização das companhias. É importante criar mecanismos que auxiliem no processo de decisão. Uma matriz de impacto x esforço pode ser um exemplo. A Equipe de inovação deve trabalhar para priorizar tais ideias iniciais. Estas ideias potenciais devem estar atreladas aos objetivos estratégicos e táticos do negócio.
- **Construção de Oportunidades:** Nessa etapa, as ideias precisam ser quantificadas. A criação do *business case* deve ser feita neste momento. As potencialidades precisam ser exploradas e os benefícios, mensurados. Este é o estágio de aprovação junto ao *Heads* do negócio. É aqui que o time de inovação mostra, com evidências, a real necessidade e os benefícios que o projeto trará à companhia. Uma vez aprovado, o “torna factível” edeve ser iniciado (operacionalização).
- **Tornar factível:** Esta é a etapa de Operação. O time de inovação, junto ao PMO, deve trabalhar na implementação do projeto. Um cronograma inicial deve ser criado junto ao time de projetos, aqui, é feito todo o mapeamento das etapas com detalhes, envolvendo times multifuncionais (Comunicação, Vendas, Laboratório, *Trade*, P&D, *Supply Chain*, Serviços ao mercado...).
- **Lançamento:** Etapa de pulverização e venda ao mercado. Nesse estágio, os produtos e serviços precisam ser divulgados e toda a estratégia de *Marketing* desenhada na etapa anterior deve acontecer.

A fim de facilitar tais etapas, é importante que haja uma ferramenta de projetos para fazer o gerenciamento destas etapas. Uma muito utilizada na área de desenvolvimento e acompanhamento de tarefas é o *Pipefy* (LIMA; FERREIRA; TREVISOL, 2021). Ela permite realizar *Follow up* com todos os envolvidos do projeto. Um ponto importante para que tal fluxo tenha sucesso é o engajamento e um *Owner* de projetos (PMO), que deve conduzir as diversas etapas do fluxo e direcionar os *Do's* e *Dont's* de cada responsável.

CONCLUSÕES

Espera-se que a análise proposta permita a profissionais da gestão de projetos compreender as sugestões de um ciclo de inovação de novos produtos e/ou serviços, as quais poderão ser utilizadas em diferentes segmentos de negócios, trazendo agilidade e estrutura sólida no processo de captação de novas ideias por diferentes *stakeholders*, sejam colaboradores, time de Pesquisa e Desenvolvimento, Clientes diretos e consumidores finais, além de suportar as demais etapas do processo, com priorizações adequadas, co-criação, testes, validações de protótipos e lançamento ao mercado.

REFERÊNCIAS

BIOLCHINI, Clarissa; PIMENTA, Marcelo; OROFINO, Maria Augusta. **Ferramentas visuais para estrategistas**. São Paulo: BmgemBrasil, 2012. Disponível em: <http://materiais.bmgembrasil.com/estrategista-visual>. Acesso em: 5 jun. 2022.

BRASIL, Vinícius Sittoni; SANTOS, Carolina Rosado dos; DIETRICH, Jorge Fernando. Co-criação de Valor: Proposição de uma Estrutura de Análise dos Elementos Influenciadores da Criação Compartilhada de Valor nas Empresas. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD - EMA, 2010, Florianópolis. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

COSTA, Benny Krame; MARTINS, Pablo Luiz. Discutindo o Modelo de Co-Criação de Valor de Prahalad & Ramaswamy e o Modelo de Fidelização de Richard L. Oliver em Prol do Projeto da Estrada Real - MG. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 9, 2012, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: AEDB, 2012.

COSTA, Camila. **Dedos no Comando**. Revista Veja. Edição 2125/12 de agosto de 2009, p. 104-108.

INÁCIO, Miriam Soraia do Carmo. **Como a estratégia seguida pela Apple se tornou um caso de sucesso**. 2011. Instituto Universitário de Lisboa. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/4077/1/APPLE_MIRIAM.pdf. Acesso em: 5 jun. 2022.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.



LIMA, B.; FERREIRA, E.; TREVISOL, F. Aplicação do PDCA para melhoria de macroprocessos em uma empresa de consultoria e crédito imobiliário. UP. **Trabalho de conclusão de curso.** Disponível em <https://repositorio.ceunsp.edu.br/jspui/handle/123456789/3454>. Acesso em 03 de outubro de 2023.

MORAIS, Fábio Rogério de; SANTOS, Juliana Bonomi. Refinando conceitos de cocriação e coprodução: resultados de uma crítica da literatura. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 15, n. 40, jul./set. 2015.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. **The Future of Competition**: Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2004.

RIBEIRO, Thiago de Luca Santana; KEVIN, Kambou Sie; COSTA, Benny Kramer; URDAN, André Torres. Conhecendo as bases da cocriação de valor. **Anais do SEMEAD Seminários em Administração**, 21, 2018.

SARACENI, Sandra. Cocriação de valor no relacionamento empresa-cliente: um estudo exploratório: um estudo exploratório. **Dissertação de mestrado**. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária (FEA-USP), 2015.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, n. 68, 2004.

WUNDERER, Rolf. Employees as "co-intrapreneurs" - a transformation concept. **Leadership & Organization Development Journal**, [S. l.], v. 22, n. 5, p. 193-211, 2001.