



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS: VII PATOS
CENTRO: CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

TAYS DA SILVA SIMÕES

**INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS: ESTUDO DE CASO
EM UMA EMPRESA DE PERFUMARIA.**

PATOS

2022

TAYS DA SILVA SIMÕES

**INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS: ESTUDO DE CASO
EM UMA EMPRESA DE PERFUMARIA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de bacharela em Administração.

Área de concentração: Inovação e desenvolvimento de produtos.

Orientadora: Simone Costa Silva

PATOS

2022

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S593i Simões, Tays da Silva.
Inovação e desenvolvimento de novos produtos
[manuscrito] : estudo de caso em uma empresa de perfumaria.
/ Tays da Silva Simoes. - 2022.
28 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de
Ciências Exatas e Sociais Aplicadas , 2022.

"Orientação : Profa. Dra. Simone Costa Silva ,
Coordenação do Curso de Administração - CCEA."

1. Inovação. 2. Desenvolvimento de produto. 3. Indústria
de cosméticos. 4. Perfumaria. I. Título

21. ed. CDD 658

TAYS DA SILVA SIMÕES

**INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS: ESTUDO DE
CASO EM UMA EMPRESA DE PERFUMARIA.**

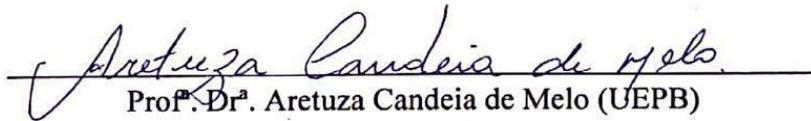
Aprovada em 16 de novembro de 2022.

BANCA EXAMINADORA



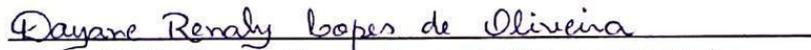
Prof.^a. Dr.^a. Simone Costa Silva (UEPB)

Orientadora.



Prof.^a. Dr.^a. Aretuza Candeia de Melo (UEPB)

1º Examinadora.



Prof.^a. Dayane Renaly Lopes de Oliveira (UEPB)

2º Examinadora.

LISTA DE QUADROS

- 1. Quadro 01- Inovação radical versus incremental13**

LISTA DE FIGURAS

- 1. Figura 1 – Modelo de desenvolvimento de produto de Rozenfeld.....17**
- 2. Figura 2 – Modelo de Cooper.....17**
- 3. Figura 3 – Funil de desenvolvimento.....18**
- 4. Figura 4 – Desenvolvimento de produtos na Fragrancê.....21**

LISTA DE SIGLAS

- ABIHPEC** - Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos.
- ICT's** - Instituições Científicas e Tecnológicas.
- NAGI** - Núcleo de Apoio à Gestão de Inovação.
- PDCA** - P (planejar), D (executar), C (verificar) e o A (agir).
- P&D** - Pesquisa e Desenvolvimento.
- OECD** - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	REFENCIAL TEÓRICO.....	11
	2.1 Inovação.....	11
	2.2 Inovação como Processo e Gestão de Inovação.....	13
	2.3 Desenvolvimento De Produto.....	15
	2.3.1 Modelos de Desenvolvimentos de Produtos.....	16
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	18
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	19
	4.1 Desenvolvimento de Novos Produtos.....	19
	4.2 Processo de inovação.....	22
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	25
6	REFERÊNCIAS.....	26
7	APÊNDICE	

INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PERFUMARIA.

TAYS DA SILVA SIMÕES

RESUMO

Atualmente, observa-se um cenário de aumento de concorrência, mudanças na tecnologia, variedade de produtos, limitação do ciclo de vida de novos produtos e a maior exigência vinda dos consumidores, tornando essencial entender os processos de inovação e de desenvolvimento de um produto, além de entender seu ciclo de vida, e com isso ser capaz de traçar estratégias dentro do mercado de atuação. Na indústria de cosméticos e perfumaria percebe-se uma heterogeneidade entre as organizações atuantes no setor, no que se refere ao tamanho, variedades e divergências de produtos. Dessa forma, coabitam grandes empresas que, habitualmente, possuem franquias, produtos originais e uma diversidade de produtos no seu portfólio na área de cosméticos, bem pequenas empresas que tentam sobreviver nesse contexto, focadas muitas vezes em apenas um segmento. Essas empresas precisam manter um padrão de lançamentos de novos produtos para se manterem à frente da concorrência, o que, ao passar do tempo, fica cada vez mais acirrada, devido ao aumento da competitividade, a limitação de recursos e das margens de lucro. O presente estudo tem como objetivo principal analisar os processos de inovação e desenvolvimento dos produtos de uma pequena empresa do ramo de perfumaria situada na cidade de Patos- PB. A pesquisa de caráter qualitativo, apresenta uma abordagem exploratória e um estudo de caso, tendo usado um roteiro semiestruturado para realização de entrevista focado na compreensão dos processos usados pela empresa. A partir dos dados levantados foi possível constatar que, embora detenham pouco conhecimento sobre o assunto e não adotando algum modelo ou processo de inovação mais específico, a empresa demonstra que sempre procura por melhorias de acordo com sua realidade, assim pode ser notada uma considerável busca por inovação em suas adaptações. Por outro lado, é possível observar uma carência em alguns processos ou setores da empresa no que se refere ao conhecimento sobre inovação, mas, diante de tais fatos, a empresa demonstra um interesse em inserir práticas melhores e mais inovadoras no desenvolvimento de seus produtos já que eles percebem que isso pode contribuir para o crescimento da empresa.

Palavras chaves: Processo de Inovação; Desenvolvimento de produto; Indústria de Cosméticos e Perfumaria

ABSTRACT

Currently, there is a scenario of increased competition, changes in technology, variety of products, limitation of the life cycle of new products and greater demand from consumers, making it essential to understand the processes of innovation and development of a product, in addition to understanding its life cycle, and thus being able to draw up strategies within the market in which it operates. In the cosmetics and perfumery industry, there is heterogeneity between the organizations operating in the sector, with regard to the size, varieties and divergences of products. In this way, large companies cohabit that usually have franchises, original products and a diversity of products in their portfolio in the cosmetics area, as well as small companies that try to survive in this context, often focused on just one segment. These companies need to maintain a pattern of launching new products to stay ahead of the competition, which, over time, becomes increasingly fierce due to increased competitiveness, limited resources and profit margins. The main objective of this study is to analyze the processes of innovation and product development of a small company in the perfumery branch located in the city of Patos-PB. The qualitative research presents an exploratory approach and a case study, having used a semi-structured script to conduct an interview focused on understanding the processes used by the company. From the data collected, it was possible to verify that, although they have little knowledge on the subject and not adopting a more specific model or innovation process, the company demonstrates that it always looks for improvements according to its reality, thus a considerable search can be noticed. for innovation in their adaptations. On the other hand, it is possible to observe a lack in some processes or sectors of the company with regard to knowledge about innovation, but, given these facts, companies demonstrate an interest in inserting better and more innovative practices in the development of their already existing products. that they realize that this can contribute to the company's growth.

Key words: Innovation Process; Product development; Cosmetics and Perfumery Industry

1. INTRODUÇÃO

Observa-se que, com o cenário de aumento de concorrência, as mudanças na tecnologia, a variedade de produtos, a limitação do ciclo de vida de novos produtos e uma maior exigência vinda dos consumidores, torna-se essencial entender os processos de inovação e de desenvolvimento de um produto, além de estudar e entender seu ciclo de vida, traçando uma estratégia dentro do mercado de atuação. Para isso, as alternativas das empresas são desenvolver ações de melhorias, apresentando produtos inovadores com os custos de produção reduzidos. Ademais, há essa continuidade de investimento na área de Desenvolvimento de Produto e Inovação, identificado como importante vantagem competitiva, seja para melhoria, seja para criação de novos produtos (KOTLER; KELLER, 2006).

Segundo a *Euromonitor* (2021), o mercado brasileiro de fragrâncias está se tornando um dos mais rentáveis no país, o setor fechou o ano de 2017 com vendas superiores a US \$6,8 bilhões, mostrando um crescimento de 7,1% desde o ano de 2016. Com esses números, o Brasil figurou em segundo lugar em um *ranking* mundial no ano de 2016, que foi um registro de US \$6,4 bilhões neste ano. Comparando aos dados mais recentes, houve um crescimento significativo, a *Euromonitor International* destaca seu crescimento fora e dentro do país, o setor faturou cerca de US\$ 44,26 bilhões em 2020 mundialmente; o Brasil traz sua parcela em 12,26% desse número, ficando em segundo no *raking* mundial. Esses números apontam que o ramo de perfumaria faz parte da rotina dos brasileiros cada vez mais, essa realidade representa 22,9% hoje no consumo. Segundo Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), nesse período, as empresas se reinventaram e começaram a investir em canais alternativos, aumentando a possibilidade de um comprador do outro lado do país adquirir o produto. A *Euromonitor* faz uma previsão de que, até 2025, o setor de perfumaria no Brasil terá um crescimento de 15,9% em valor, indicando um crescimento global em 17%, colocando o país em primeiro lugar no *ranking*.

Argumenta-se, que a indústria de cosméticos guarda uma afinidade com a indústria química, no objetivo do uso e sintetização de insumos oriundos do ramo químico, inclusive com a farmacêutica, para desenvolvimento e estudos de pesquisa de princípios ativos, assim como os medicamentos que são originários de material botânico e seus extratos (BASTOS, 2005).

As heterogeneidades entre essas organizações, no que se refere ao tamanho, variedades e divergências de produtos, é característica dessa indústria. Dessa forma, coabitam grandes empresas globalizadas que, habitualmente, possuem franquias, produtos originais e uma diversidade de produtos no seu portfólio na área de cosméticos. Em contraste, há um grande número de pequenas empresas que tentam sobreviver nesse contexto, focadas muitas vezes em apenas um segmento. A presença desse grupo no mercado decorre relativamente simples, em uma base técnica em alguns segmentos da indústria que se distingue pela manipulação de fórmulas semanticamente simples. Essas empresas têm que manter um padrão de necessidade de lançamentos de produtos novos para se manterem à frente da concorrência, o que, ao passar do tempo, fica cada vez mais acirrada, devido ao aumento da competitividade no mercado mundial de consumo e a limitação de recursos e das margens de lucro (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

A marca precisa ser vista como um fator de diferenciação, dando mais visibilidade e ampliando as chances da empresa em satisfazer as necessidades e demandas do cliente, estabelecendo sua fidelidade e lealdade. “A concepção de um novo produto depende de orientação e foco para entender os reais problemas do cliente. Ter claramente o objetivo a ser atingido permite prover soluções mais ajustadas às reais necessidades do usuário.” (CAROTA et al., 2020, p. 17).

Nesse cenário, desenvolver um produto vai depender de um composto de atividades que visam, “a partir das necessidades do mercado e das possibilidades e restrições tecnológicas, e considerando as estratégias competitivas e de produto da empresa, se chegar às especificações de projeto de um produto e de seu processo de produção”, para que assim a empresa se sinta capacitada a produzir e acompanhar logo após o seu lançamento (ROZENFELD et al., 2006, p.3).

Diante do exposto, o presente trabalho de pesquisa busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como ocorre o processo de inovação e desenvolvimento de produtos em uma pequena empresa do setor de perfumaria estabelecida na cidade de Patos-PB ?

Para responder ao problema proposto, busca-se, principalmente, analisar os processos de inovação e desenvolvimento dos produtos de uma pequena empresa do ramo de perfumaria situada na cidade de Patos- PB. De forma específica, objetiva-se: - Descrever o processo de inovação empregado pela empresa; - Identificar as principais fontes de inovação utilizadas pela empresa; - Detalhar o processo de desenvolvimento de novos produtos da empresa estudada; por fim, - Listar as principais dificuldades enfrentadas pela empresa durante o processo de inovação e desenvolvimento de novos produtos.

Este estudo traz uma contribuição ao setor estudado, mostrando o seu ponto de vista, mas também a chance de estudo em empresas pouco vistas como ameaças na concorrência. Ademais, apresenta uma perspectiva diferente para as áreas de inovação e desenvolvimento de produto, analisando formas de inovação e desenvolvimento de novos produtos nesses tipos de empresa, o que torna válida a oportunidade de estudo e pesquisa nessa área.

A estrutura deste trabalho indica as principais etapas. A primeira seção é composta pela introdução. Posteriormente, tem-se o referencial teórico abordando temas referentes à inovação e aos seus conceitos, inovação como processo, suas tipologias, fontes, gestão de inovação, suas restrições e a lei geral, seguindo por desenvolvimento de produto e seus modelos. Em seguida, são apresentados os aspectos metodológicos que guiaram o desenvolvimento da pesquisa. A quarta parte é composta por resultados e discussão. E, por fim, algumas considerações finais, seguidas da lista de referências consultadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. INOVAÇÃO

A inovação pode ser compreendida na sua posse em vários aspectos, os quais levam a acreditar que o principal foco da inovação é a procura por melhorias e desenvolvimento, junto à proposta do aperfeiçoamento do trabalho dos empresários com relação à percepção da cultura de inovação de sua empresa, desse modo trazendo as empresas a buscar uma estratégia alternativa na inovação, para se manter no mercado.

Sob a óptica de Daft (1978), Mol e Birkinshaw (2006), Hamel (2007), é possível encontrar conceitos sobre a inovação que está relacionada com novidades, sejam elas, práticas, políticas, conhecimentos, processos, métodos ou técnicas de gestão. Essas inovações irão permitir que a organização desfrute de inovações tecnológicas como último recurso, adaptando-se ao contexto (TIGRE, 2006).

De acordo com De Bes e Kotler (2011), a inovação é possível de ser conceituada como uma melhoria de um novo produto (bem ou serviço) novo ou aperfeiçoado, ela tem o significado de fazer uma mudança em algo que teoricamente funciona, entretanto, se a empresa toma a iniciativa de inovar, ela ficará sujeita ao risco de abandonar o que já existe, deixando de tirar benefícios dos lucros provindos de investimentos já efetuados. Os autores descreve que, se há uma busca pela inovação, há uma perspectiva da maximização dos lucros;

a empresa que escolhe não inovar estará facilitando para concorrência tomar essa iniciativa, precedentemente levando-a a ter prejuízo, correndo o risco de perder sua posição no mercado. Por conseguinte, os autores destacam que o reconhecimento preciso e correto, no momento mais conveniente para a inovação, deve ser realizado antes de tomar alguma decisão com relação a isso.

Tidd (2008) apresenta um conceito mais direto. Segundo o autor, a inovação tem suas formas de contribuição, mas a maior delas é econômica. Ele ainda sugere que há uma forte relação entre a inserção de novos produtos junto ao desempenho mercadológico, esse relacionamento permite que novos produtos capturem novas fatias de mercado, assim aumentando sua lucratividade. Porém, no caso de produtos estabelecidos e maduros, a inovação capacita e oferece outros diferenciais como modelo, qualidade e customização.

Com diversas classificações diferentes por vários autores, a inovação vem sendo classificada em, pelo menos, cinco categorias: inovações de processo, inovações de produtos, inovações de marketing e inovações organizacionais. Definidas de maneira que compreende um amplo grupo de mudanças e operações das empresas (OECD, 1997). Prosseguem as definições:

a. Inovações de processos: esse método envolve mudanças no setor de produção e de distribuição (OECD – MANUAL DE OSLO; 1997). Segundo Sundbo e Gallouj (1998), envolve alterações nos procedimentos estabelecidos para realização de um serviço ou procedimentos no atendimento ao cliente.

b. Inovações de produtos: consiste nas inovações que envolvem modificações significativas nos atributos de produtos e serviços. Compreende a inclusão de bens e serviços substancialmente aperfeiçoados para os produtos (OECD – MANUAL DE OSLO; 1997). Moore (2004) afirma que os produtos existentes já estabelecidos no mercado mostram desempenho superior junto à minimização de custos e aumento de funcionalidade.

c. Inovação de marketing: referem-se a novos métodos de comercialização do produto ou bens de serviços, incluindo embalagem, logotipo, o posicionamento do produto no mercado e promoções (OECD – MANUAL DE OSLO; 1997). De acordo com Moore (2004), compreende a melhoria e procura da interação com o cliente, mais essencialmente com o comprador.

d. Inovações organizacionais: envolvem a implementação de novos mecanismos organizacionais, tais como transformações nos métodos de negócio da empresa, mudanças na organização e seu local de trabalho ou nas relações externas, como clientes e fornecedores (OECD – MANUAL DE OSLO; 1997). Entretanto, Sundbo e Gallouj (1998) referem-se a novas técnicas no planejamento e gerenciamento de processos.

e. Inovação de serviço: ela pode ter características tecnológicas e de novos conhecimentos, ou uma combinação dos dois já existentes. Ela vai se encaixar no mesmo setor de melhoria de design do produto, tendo uma nova utilização nas suas especificações técnicas junto à melhoria de prestação de serviço (OECD – MANUAL DE OSLO; 1997).

Outra forma de classificar inovação, popularmente encontrada na literatura, é caracterizada de acordo com seu impacto. Dessa forma, ela é categorizada comumente em dois grupos: inovação incremental ou inovação radical.

QUADRO 01: Inovação radical *versus* incremental

Inovações radicais	Inovações incrementais
Envolvem inovações aperfeiçoadas para a empresa, direcionando a organização em novos caminhos na busca por crescimento. Incluem uma tecnologia melhorada e diferente, com benefícios significativos aos consumidores, quando comparados com outros produtos (VARADARAJAN, 2009). De acordo com Garcia e Calantone (2002), ela traz alterações para a indústria, seja na tecnologia, seja em nível de mercado, gerando uma descontinuidade em nível micro e macro, porém, concebendo novas empresas e indústrias.	Consiste na aplicação de pequenas melhorias em produtos que já existem no portfólio da empresa, satisfazendo as demandas e necessidades atuais dos seus consumidores. Ela pode ser encontrada em forma de melhorias, adaptações, refinamentos nos aspectos do produto, trazendo mais benefícios aos clientes (VARADARAJAN, 2009). Segundo Garcia e Calantone (2002), são produtos já existentes que vão disponibilizar recursos para tecnologias já existentes. Tornam-se importantes em mercados maduros.

FONTE: Elaboração própria (2022)

Outra categorização que é atribuída à inovação indica-se à sua abordagem, uma interpretação dos esforços ou, ainda, abrangente ao modelo adotado. Com isso, dois cenários podem ser atribuídos à inovação: inovação fechada e inovação aberta:

Na inovação fechada, de acordo com Ribeiro et al. (2010), busca-se utilizar a abordagem do *stage-gate* sugerido por Cooper, elaborando um funil da inovação, no qual acontece a filtração de todos os projetos junto aos que não atendem os requerimentos e suas expectativas. Conforme Engeroff (2008), o êxito que acontece nessa abordagem se dá por uma definição de um produto atualizado ou novo, isso pode estar ligado ao mercado ou a tecnologia para a empresa. É principalmente focada nas habilidades internas da organização.

Já na inovação aberta, propõe-se que a inovação se retrate como esforços internos e externos na organização. É um princípio que avoca que as empresas podem e têm o dever de utilizar as várias ideias que lhes estão disponíveis, e utilizar-se de meios para o mercado, enquanto houver uma busca de avanço tecnológico (CHESBROUGH, 2006). A inovação aberta pode acontecer através de junções, parcerias, sociedades em que um avanço ou inovação tecnológica aconteça, ou na descoberta de caminhos para novos mercados. Segundo Stefik e Stefik (2004), as empresas buscam essa tecnologia em várias fontes e nelas podem ocorrer parcerias eficazes e estratégias eficientes.

2.2. INOVAÇÃO COMO PROCESSO E GESTÃO DA INOVAÇÃO

No objetivo de potencializar a inovação nas organizações, começou a ser visada como um processo nas suas expectativas. Logo, como em qualquer outro processo, a inovação também foi definida e organizada com etapas e subetapas. Como um processo, a inovação é definida como uma junção de conceitos, ferramentas e práticas que auxiliam na tomada de decisão no processo da inovação na organização, renovando a empresa, gerando novas ideias de negócios (GAVIRA et al., 2007).

Na inovação como processo, o sucesso vai depender de alguns diferenciais, como também da habilidade de implementação de desenvolvimento desse processo, que acontece de forma contínua na inovação incremental. Podem ocorrer ocasionais e significativos avanços, assim como a instalação de novos equipamentos e a automação de um processo. Porém, esse sucesso depende dessas mudanças (BESSANT et al., 1994).

Algumas ferramentas podem auxiliar, de forma adequada, na inovação como um processo (TEMAGUIDE, COTEC- 1998), sendo possível citar: Gestão de mudanças (*Change*

management): todo esse processo envolve gestão de mudança na empresa, trazendo melhorias incrementais na promoção, produtos ou processos, com o objetivo de realizar uma redução de custos e otimização de produtividade, etc. Melhoria contínua: em seu processo de melhoria contínua junto às ferramentas que são descritas segundo Shiba, Graham e Walden (1997) e por Bessant, Caffyn e Gallagher (2001), etc. “Pensamento enxuto” (*Lean Thinking*): todas as atividades ligadas aos processos internos e externos da organização são analisadas, com o objetivo de localizar e eliminar desperdícios que não agregam valor.

Um processo de inovação torna-se útil a uma organização quando acontece uma definição de etapas na sua realização. De acordo com Conway, Steve e Fred (2009), a realização de um projeto depende de uma verificação no seu processo de desenvolvimento. A qualidade desse projeto acontece quando todas suas fases são escolhidas de forma correta.

Tidd, Bessant e Pavitt (2005) fazem essa demonstração na qual esse processo envolve três etapas de forma simplificada, são elas:

- Invenção – envolve a parte de detectar uma ideia, oportunidade, ou mudança, seja ela na área comercial, tecnológica, sejam várias outras; para esse reconhecimento, é necessária uma pesquisa para que, assim, possa ser entendido que tipo de resultado deverá ser buscado.
- Desenvolvimento – nessa etapa, o processo contém vários níveis e critérios de análise e desenvolvimento, cada nível contém uma entrada no qual ocorre uma análise de inovação, esse processo ocorre de acordo com o contexto de desenvolvimento da empresa.
- Implementação – esse produto, serviço ou processo passa por uma transformação; depois de realizado um monitoramento e tida uma compreensão de suas necessidades e mudanças, ele se torna um novo produto ou melhorado a ser comercializado.

Laia (2002) explica que a informação tem como função fazer uma situação ter um significado, mas também resolver um problema, tomar uma decisão, negociar algo, ou simplesmente obter uma resposta, essa perspectiva detém uma breve ligação quando se deseja obter uma gestão de inovação funcional. Segundo o autor, a carência dessa informação surge da dúvida do homem em seu conhecimento. “A informação tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo. Exercer algum impacto em seu julgamento e comportamento. Informação são dados que fazem a diferença.” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 4).

O Núcleo de Apoio à Gestão de Inovação, da Universidade Pontifícia Católica situada no Rio Grande do Sul (NAGI, 1999) determina a inovação como uma junção entre ações e ideias gerando resultados; entretanto, esses resultados necessitam ser positivos para as demais partes envolvidas. Segundo essa informação e conceito, inovações malsucedidas não existem, mudanças sem resultados alcançados não são inovações, são apenas tentativas mal sucedidas.

Tidd (2001) afirma que a complicação e as dúvidas que o ambiente traz pode afetar a organização e a gestão da inovação sejam em grau, ou seja em tipo, e que uma melhor adaptação entre esses dois fatores e uma maior coerência organizacional podem trazer um melhor desempenho à empresa em uma conexão entre inovação e crescimento econômico (JOHANNESSEN et al., 1999).

Nesse sentido, Davila, Epstein e Shelton (2007) ressaltam que, ao passar do tempo, a gestão de inovação necessita de ajustes. Por isso a importância das fontes de inovação nas quais elas trazem uma interessante vantagem competitiva. Toledo (1993) destaca que não há exclusividade e que o mix das fontes traz uma definição crítica dentro dos aspectos de uma estratégia tecnológica.

Davila, Epstein e Shelton (2007) afirmam que tais fontes são fundamentais para o futuro de uma empresa que deseja inovar. São elas: a) Fontes internas (dentro da organização): produção, marketing, P&D (pesquisa e desenvolvimento) da empresa, funcionários, parceiros, etc. b) Fontes externas (comerciais): fornecedores, empresas de consultoria, concorrentes, clientes, compra de tecnologia, parcerias com outras organizações.

Murray e Johnson, (2021) destacam que a inovação é uma parte criativa da organização e que, intuitivamente, possa parecer um ótimo caminho para a novidade, quando, na verdade, muitos dos resultados alcançados, os mais inovadores, são executados quando a inovação passa por restrições. Além disso, o que torna a qualidade das restrições importantes para os líderes de empresas, sua preocupação e de sua equipe responsável pela inovação tende ser ao orçamento e riscos.

Segundo os autores, restrições que, de fato, levam uma empresa a inovar são:

Restrições de resultados - sua abordagem será sempre com foco no resultado final. Ela estabelece o que uma boa solução pode agregar para seus envolvidos, como clientes ou investidores, ao contrário dos processos ou regras que as produzem.

Restrições de cronograma – trazem uma relação bem estabelecida entre a pressão de tempo e o desempenho em um processo de inovação, ela acaba se tornando mais eficaz para uma empresa que deseja inovar.

Diante das crises, dentre elas econômica, tecnológica e outras, houve um aumento de investimentos em tecnologia e ciência. Diante disso, foi criada a lei da inovação, nesse cenário muitas organizações começaram a ganhar espaço para empreender. Essa criação possibilitou a fundações, incubadoras e projetos da área a terem espaço.

A lei da inovação, lei n. 10.973, foi sancionada em dezembro de 2004, mas só em outubro de 2005 ela passou pelo marco regulatório no país pelo decreto n. 5.563. De acordo com Hernán (2008), ela é constituída por ações ou modelos de incentivo para as empresas brasileiras em diferentes áreas, sendo elas de pesquisa científica, como ambiente produtivo ou tecnológico, levando em consideração a capacitação dos envolvidos, buscando uma independência tecnológica a médio prazo, e no desenvolvimento industrial. Segundo o autor, a lei é disposta em três eixos:

I A constituição de âmbitos favoráveis a parcerias ou junções entre organizações, empresas, universidades, etc.

II O incentivo à participação ou colaboração com institutos de ciências e tecnologia durante o processo de inovação.

III. O incentivo à inovação dentro da organização.

Em um dos trechos, a lei aponta que o incentivo da inovação nas organizações destaca que a União, ICT's – Instituições Científicas e Tecnológicas, junto às Agências de Fomento, obrigatoriamente, devem apoiar e promover a inovação e seu processo de desenvolvimento de produtos nas organizações nacionais.

2.3. DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO

Rozenfeld et al. (2006) defende que o desenvolvimento de um produto funciona como um sistema de atividades que tenta abranger as demandas e necessidades do mercado consumidor, tendo em vista suas limitações tecnológicas, mas com o objetivo de tornar possível o projeto, tendo em mente suas estratégias para o meio competitivo. Assim, seu objetivo está na finalidade de obter as características certas do produto e do processo de fabricação, para que haja uma produção adequada. O desenvolvimento de tal produto vai necessitar de uma supervisão após o seu lançamento; assim, se houver a necessidade de mudar, incluir ou adequar algo, terá que ser realizado antes que seu ciclo de utilidade de produto acabe.

De acordo com Romeiro et al. (2010), desenvolver um produto e seu projeto consiste em realizar atividades complexas, com informações mal estruturadas e incompletas. Esses problemas acabam sendo comuns para uma equipe responsável por desenvolver um produto, quando o mercado consumidor não deixa claras suas necessidades definidas. Para Clark e

Fujimoto apud Romeiro et al. (2010), desenvolver um produto envolve uma metodologia em que as empresas visam transformar as possibilidades tecnológicas e as oportunidades de mercado em privilégios no lançamento de produto, conforme as estratégias da empresa e a disposição do produto no mercado.

O desenvolvimento de um produto proporciona um significado de transformação, detém a finalidade de ter um produto e transformá-lo em um produto finalizado e tangível. “Dessa forma, o processo de desenvolvimento de produto compõe-se de atividades planejadas, coordenadas e controladas que visam fazer com que o objetivo de criação de um novo produto possa ser alcançado” (MACHADO; TOLEDO, 2008, p.2). Desenvolver um produto começa a partir do entendimento de busca de oportunidades e demandas de mercado, e finaliza com a elaboração, distribuição e comercialização do produto (MACHADO; TOLEDO, 2008). Conforme Takahashi e Takahashi (2007), o processo pode incluir diversos colaboradores, como também seu conhecimento, os recursos dessa empresa e seus departamentos específicos, o que acaba sendo responsável pelo diferencial no sucesso do lançamento e na competitividade desse produto, a médio e longo prazo.

Segundo Rozenfeld et al. (2006), quando um produto é lançado com efetividade acompanhado da melhoria da qualidade comparado aos que já existem no mercado, faz parte da finalidade do processo de desenvolvimento de produto e são fatores relevantes na competitividade com as demais empresas. Conforme Romeiro et al. (2010), projetar e criar o que não existe, derivado ou gerado a partir de uma ideia, permite a criação de um produto.

Na literatura, precedem vários modelos como exemplos de processos de desenvolvimento de produtos; na empresa, cabe ao setor ou à equipe responsável pelo desenvolvimento, encontrar o modelo de processo que mais se adapta ao objetivo na empresa, alguns autores em suas colocações resumem o processo do projeto. Ademais, as equipes têm a liberdade de elaborar o próprio modelo a ser conduzido pela própria organização com base na literatura encontrada. “A utilização de modelos como “receitas de bolo” podem gerar mais problemas do que soluções, caso a estrutura da empresa não seja adequada ao modelo utilizado” (ROMEIRO et al., 2010, p. 19).

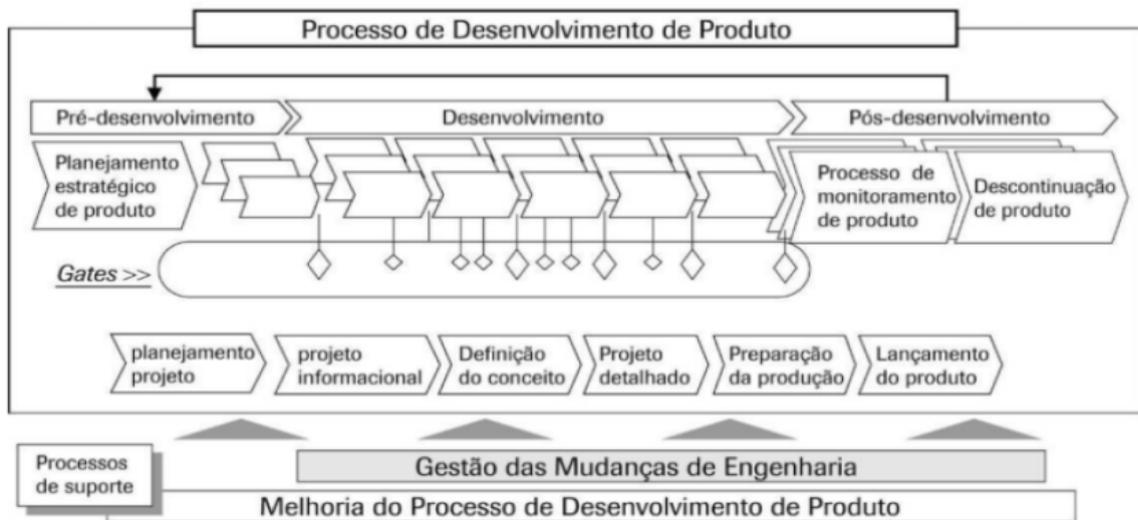
Alguns dos modelos existentes para o desenvolvimento de produtos serão descritos a seguir.

2.3.1 MODELOS DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

Diante dos vários modelos existentes, destacam-se três seguintes modelos: o de Rozenfeld, Cooper e o de Clark e Wheelwright (1993). O primeiro trata-se de um modelo unificado, que ressalta a necessidade da união entre fornecedores no processo de desenvolvimento, com o objetivo de obter agilidade e sucesso do projeto ou do produto. Enquanto no segundo, destaca-se um detalhamento das fases e suas atividades, além da junção da gestão de desenvolvimento de produtos, avaliando cada atividade realizada após cada fase. Por fim, no terceiro e último modelo, o de Funil de desenvolvimento, ocorre uma demonstração simples de um processo de desenvolvimento de produto onde procedem as atividades básicas que atendem as necessidades do mercado.

Rozenfeld (2006) demonstra um modelo com três divisões em macroprocessos: pré-desenvolvimento, desenvolvimento e pós-desenvolvimento. Cada etapa tem a característica de oferecer uma junção de resultados que permite a realização de uma avaliação. Se todas as exigências estiverem corretas, irão para a próxima etapa. O modelo está representado na figura a seguir.

Figura 1 – Modelo de desenvolvimento de produto de Rozenfeld



Fonte: Rozenfeld et al. (2006, p. 44).

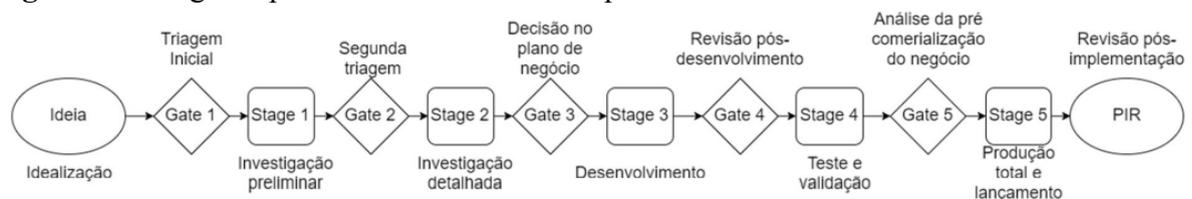
Durante o pré-desenvolvimento, a organização desenvolve um planejamento estratégico em que será decidido quais produtos irão ser desenvolvidos, descartados, lançados e quais mercados eles irão atender. No desenvolvimento de maneira informal, detalhada e conceitual, ocorre o planejamento de projeto, logo depois, ocorre a produção e o lançamento deste produto. Por fim, no pós-desenvolvimento, o produto passa por um acompanhamento junto aos seus processos, podendo, logo depois, decidir para descontinuí-lo.

O segundo modelo descrito é o de Cooper (2001). Esse autor afirma que seguir o referido modelo pode proporcionar ter eficiência no aumento de processos no desenvolvimento de produtos. Ele é categorizado como *Stage-Gate*, pois sua base está ligada ao conceito de estágios (*stage*), nos quais acontece o Processo de Desenvolvimento de Produto (PDP), em seguida acontece a análise e a validação desse processo nos portais (*gates*). E, nesse processo, sempre haverá um estágio seguido por um *gate*.

Esse sistema *Stage Gate* vai distribuir esses processos em estágios pré determinados, cada estágio é denominado como uma junção de atividades predefinidas, paralela uma a outra e multifuncional, e entregue por pessoas de diferentes setores da organização (PAULA, 2011).

A verificação de cada estágio acontece em um *gate*, essa verificação serve para que se mantenha um controle de qualidade do processo, assim como um ponto de partida na tomada de decisão. Desse modo, a equipe de gestão e de projeto discutem se o projeto em questão tem o necessário para passar para o próximo estágio.

Figura 2 – A figura apresenta o modelo de Cooper

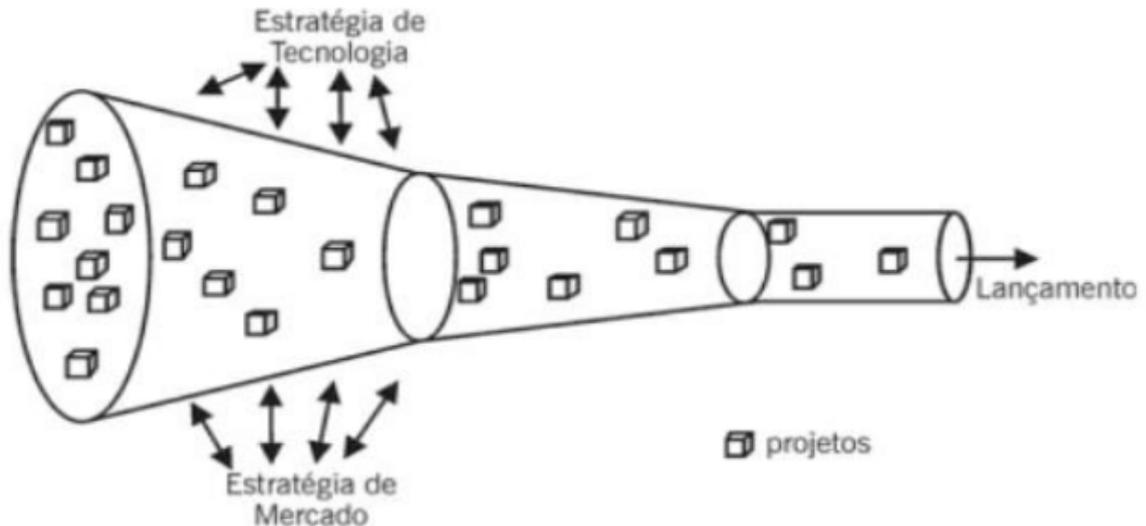


Fonte: Cooper (2001).

Clark e Wheelwright *apud* Romeiro et al. (2010) descrevem um modelo de funil associado aos estágios das atividades básicas de desenvolvimento de um produto, e como um encontro de grande quantidade de ideias são selecionadas e melhorados no processo

resultando em produtos que deverão ser lançados no mercado. Esse modelo tem um processo delimitado em quatro estágios: conceito e desenvolvimento, planejamento do produto, engenharia do processo e produto, e produção-piloto e aumento de produção. Na figura a seguir demonstra esse processo.

Figura 3- Funil de desenvolvimento



Fonte: Romeiro et al. (2010, p 22) de Clark e Wheelwright (1993).

Rozenfeld et al (2006) e Cheng e Melo Filho (2007) é descrito como um modelo integrado de uma visão estratégica de mercado e um planejamento de negócio. Esse modelo tem a abordagem de desenvolvimento de produto como processo ele realiza demonstrações do produto em suas fases de modo avaliativo, e só apenas produtos com as especificações necessárias para o sucesso passam para a comercialização.

Destaca-se a importância de novos produtos para o crescimento de uma empresa, nessa etapa houve a demonstração de alguns dos modelos necessários no processo de desenvolvimento de um produto a partir da literatura e das perspectivas de alguns autores.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa foi desenvolvida a partir do método qualitativo apoiado na técnica exploratória. De acordo com Gil (2019) uma pesquisa exploratória tem a função de proporcionar uma proximidade com o problema, com o objetivo de torná-lo mais acessível. Seu método configura de modo flexível, pois traz uma consideração dos mais variados aspectos relacionados ao fato ou fenômeno a ser estudado.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, segundo Bodgan e Biklen (1982) ela é caracterizada como uma junção de dados descritivos, recolhidos em um contato direto com os entrevistados, enfatizando o processo e se preocupando com a perspectiva dos envolvidos nela (LÜDKE; ANDRÉ, 2014).

Trata-se ainda de um estudo de caso. Para a execução desta pesquisa, a fórmula deste estudo buscou descrever e associar a relação do processo de inovação e de desenvolvimento de novos produtos com o contexto da empresa. Yin (2005) destaca que um estudo de caso tem características importantes para o meio de pesquisa, ele é composto por uma estratégia metodológica relevante para pesquisas na área das ciências humanas. Essa metodologia permite que o indivíduo tenha um maior aprofundamento do aspecto que está sendo estudado,

trazendo importantes fatos que não são enxergados superficialmente. O estudo de caso detém de uma visão mais abrangente sobre acontecimentos a serem estudados de forma real, ele revela uma natureza mais empírica da investigação.

A execução da presente pesquisa ocorreu em uma empresa de cosméticos, denominada *Fragrancê* Perfumes. Trata-se de uma empresa do segmento de perfumaria, localizada na cidade Patos/PB, cidade do Sertão, distante a 300 km da capital do estado. A escolha desse *locus* de pesquisa deu-se pelo seguinte motivo: trata-se de setor dinâmico e de crescimento acelerado, com grande expansão, necessitando lançar produtos novos, com frequência no mercado, para acompanhar as tendências de mercado.

A coleta de dados foi feita através de observação e entrevistas com a utilização de um roteiro desenvolvido com base nos artigos científicos de Diniz e Dones (2016), sendo realizadas alterações de acordo com a realidade da empresa. O referido roteiro (Apêndice A) estava dividido em duas partes, sendo a primeira com o foco em desenvolvimento de produtos, e a segunda na área de inovação. Ao todo, foram 12 questionamentos sobre a temática estudada. As entrevistas, que foram gravadas e posteriormente transcritas, foram feitas com o fundador e proprietário da marca (Entrevistado 1) e com o sócio e investidor desta (Entrevistado 2), no período de 27 de setembro de 2022.

Por fim, deu-se a análise de dados a partir da técnica de análise de conteúdo. Gibbs (2009) explica que a análise de dados qualitativos abrange um processo analítico contendo elementos que cooperam na transformação dos dados, com a finalidade de torná-los mais compreensíveis, nos quais podem ser identificadas formas de comunicação e organização. Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo como uma explicação e uma expressão, tudo de forma sistematizada, contém, em sua finalidade, uma dedução lógica e justificada com relação ao conteúdo ou informação compartilhada, como, por exemplo, quem as compartilhou, o contexto dessa informação ou conteúdo, e quais seus efeitos. O autor divide esse processo em três fases, que são Pró-análise, Exploração do material, e Tratamento dos resultados.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

As informações demonstradas aqui seguem a sequência do roteiro de entrevista, as respostas demonstram o entendimento dos dois participantes, sendo o proprietário e seu sócio.

A *Fragrancê* Perfumes é uma empresa que está ativa há quase 2 anos no mercado. Durante a realização desta pesquisa, a empresa apresentou 4 colaboradores, atualmente com uma unidade física localizada na cidade de Patos-PB, unidade de vendas online com representantes localizada nas cidades de Catolé do Rocha, São Miguel de Jucurutú-RN e Natal- RN . Sua linha de produtos abrange perfumes e *body splash*. A empresa abrange suas vendas para todo o Brasil pelo e-commerce no site fragrancearomas.com.br.

A própria marca se define da seguinte maneira: “A marca conta com iniciais utilizadas para indicar “fragrância” termo sinônimo de cheiro, elemento diretamente ligado ao universo dos perfumes. Já na segunda parte, temos uma referência a palavra “ balancê” um típico passo da festa de São João muito tradicional no nordeste brasileiro. A união dessas duas palavras traz uma associação positiva entre aroma e movimento” (Entrevistado 1).

4.1 Desenvolvimento de novos produtos

Inicialmente, foi questionado sobre a área de desenvolvimento de produtos. Sobre isso é possível afirmar que a empresa não usa nenhum tipo de ferramenta mais profissional no processo de desenvolvimento, notou-se um padrão simples de desenvolvimento de produtos,

não sendo possível caracterizar com etapas. Ademais, não existe uma equipe específica para o desenvolvimento de produto. Isso pode ser confirmado na fala do fundador da empresa:

“Não temos um setor em específico para essa função na empresa, para o desenvolvimento em si, as decisões são tomadas por mim e nosso químico, mantemos o processo em partes, como de planejamento, definição e de finalização do produto” (Entrevistado 1).

Além disso, o Entrevistado 2 destacou sobre a empresa preferir tornar o processo de desenvolvimento das fragrâncias como algo mais simples. Segundo ele, “o desenvolvimento da fragrância em si acaba se tornando responsabilidade do químico da empresa, mas passamos por todo o processo decisório de como desenvolver”.

Diante do exposto, percebeu-se que a empresa não apresenta um modelo de desenvolvimento de novos produtos que possa ser descrito. Acredita-se que, apesar de existirem alguns modelos mais rebuscados para o desenvolvimento de produtos, algumas metodologias simples, como o método PDCA - P (planejar), D (executar), C (verificar) e o A (agir) - podem ser uma ferramenta útil que disponibiliza uma melhoria contínua dividida em quatro etapas fundamentais no sucesso de uma organização (SLACK, 2009). Essa metodologia poderia ser interessante de estimular a sua aplicação na empresa estudada.

A empresa não considera uma divisão de áreas ou setores, mas, diante desse questionamento, o sócio explica: “como não temos setores ou áreas bem distinguidas na empresa, as decisões acabam se tornando um processo de encontro de ideias” (Entrevistado 2). Observando que a empresa não tem uma organização de setores, é necessário destacar a comunicação entre seus colaboradores, essa prática acaba se tornando um processo fértil, gerando uma prática de integração na organização (HARTLEY, 1998). Isso fica explícito na fala do Entrevistado 1, quando afirma: “As decisões tomadas vêm a partir da comunicação, e passamos as decisões ao resto dos colaboradores, mas de fato não temos uma divisão de setores; por ser uma empresa pequena, não sentimos a necessidade de ter”.

Tanto o fundador como o sócio destacam que esse processo acontece a partir de um encontro de ideias e como esse modelo de desenvolvimento tem mostrado resultados positivos, pretende-se continuar dessa forma. Romeiro et al. (2010) chama atenção para uma ferramenta conhecida como *brainstorming*, que é capaz de contribuir para o desenvolvimento de projetos, na busca de diversidade de ideias e nas soluções de problemas. Acredita-se que o emprego dessa ferramenta seria de grande utilidade para a *Fragrancê*.

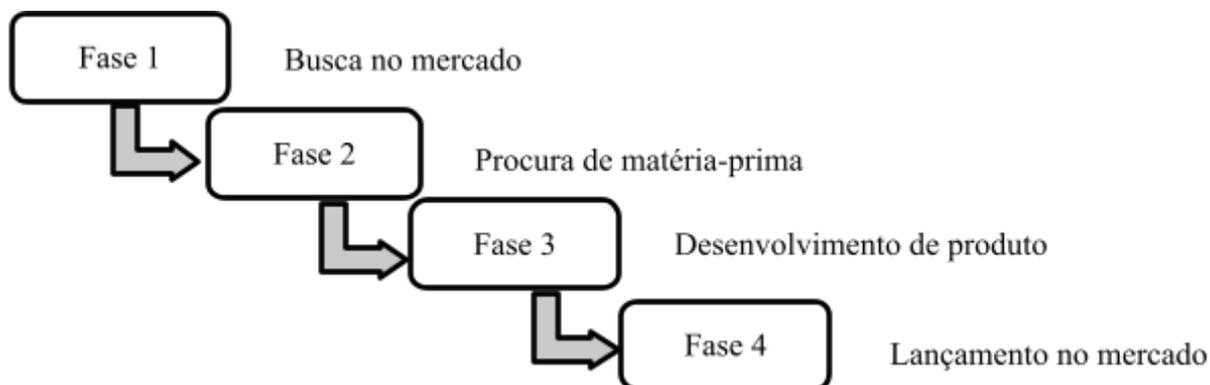
Os entrevistados destacaram uma perceptível divisão básica no processo de desenvolvimento. Nesse caso, o produto passa por uma construção, juntamente a uma análise do produto. Assim, o processo se torna simples e mais rápido. Tanto o Entrevistado 1 quanto o Entrevistado 2 expuseram isso em suas falas:

Na primeira etapa, fazemos uma análise das nossas vendas, algo como categorizar, em uma lista, qual produto está sendo mais vendido, há também uma pesquisa realizada no setor de perfumaria. Nossos perfumes são inspirados em perfumes internacionais, então é necessário que haja essa informação sobre o perfume, em específico, que queremos fabricar (Entrevistado 1).

A intenção é saber como ele está se saindo no mercado e, assim, prosseguir na fabricação. Nossa segunda etapa é a procura por matéria prima, essa é, talvez, a etapa principal, temos que ter o cuidado em achar uma boa essência, senão isso pode prejudicar a qualidade do produto; nossa terceira etapa é o desenvolvimento desse perfume quimicamente e, por fim, a exposição dele na loja (Entrevistado 2).

A figura 03, a seguir, busca ilustrar o processo de desenvolvimento de novos produtos na *Fragrancê*.

Figura 4 – Desenvolvimento de produtos na *Fragrancê*



Fonte: Elaboração Própria 2022

O referido modelo apresenta similaridade ao modelo de funil de desenvolvimento de Clark e Wheelwright apud Romeiro et al. (2010) demonstrando um modelo de funil associado aos estágios das atividades básicas de desenvolvimento de um produto, e como um encontro de grande quantidade de ideias são selecionadas e melhorados no processo, resultando em produtos que deverão ser lançados no mercado.

A empresa destaca a importância do desenvolvimento de produto e sua relação com qualidade do produto final; apesar de um processo simples de desenvolvimento, eles buscam manter sua atenção nesse processo para que não haja erros. O Entrevistado 1 destacou essa importância ao afirmar que: “Aqui, a etapa de desenvolvimento acaba sendo a etapa mais importante, temos muito cuidado nessa fase porque é ela que pode afetar a qualidade do produto se não for feita com cuidado.”

Todo conhecimento na execução desse processo é necessário. Há fatores necessários para execução do desenvolvimento de produtos levados em conta pela empresa. O Entrevistado 2 ainda descreveu: “foi como já citamos, nossos [principais] fatores é essa avaliação de mercado e a avaliação que recebemos dos clientes [...], e também a qualidade da nossa matéria prima.”

Isso converge com o que a literatura propõe, nesse cenário, é necessária uma variedade de conhecimentos, na tentativa de definir e desenvolver o produto. Tal conhecimento envolve a produção e várias outras áreas, com destaque para troca de conhecimento entre seus colaboradores (SMITH, REINERTSEN, 1997).

É sabido que pequenas empresas no mercado competitivo enfrentam muitos desafios no momento de desenvolver produtos. Na empresa estudada, os respondentes descreveram que seus desafios no desenvolvimento vêm atrelados ao encontro de uma boa matéria-prima para seus produtos. O sócio da empresa explica essa questão: “Atualmente, nossa maior dificuldade ou desafio que temos para desenvolver o produto é na procura de uma boa essência, que é a matéria-prima dos perfumes, é um pouco difícil de encontrar essência de qualidade” (Entrevistado 2).

Observa-se que esse tipo de produto fabricado depende de boas matérias-primas por ser um produto facilmente classificado como de qualidade ou não por seus consumidores, e disso a empresa tem uma total dependência para se manter no mercado. De acordo com a fala

do fundador esse seria seu maior desafio. “Se a qualidade da essência for duvidosa, você pode colocar um litro dela, que no final o perfume não fica bom, ele não vai fixar o cheiro, não vai ficar parecido, então é nossa maior dificuldade encontrar essências de qualidade” (Entrevistado 1).

Quando questionado sobre as principais dificuldades que a empresa enfrenta quando está desenvolvendo um produto, os respondentes declararam que a matéria-prima é sempre o que merece mais atenção. Para muitas empresas, o tópico desafios e dificuldades pode ser relativo diante de sua realidade, para pequenas empresas muitas vezes se encontram no financeiro, entre outras, ou matéria-prima (o que ocorre na empresa analisada). As empresas dependem da qualidade de seus produtos para se manterem no mercado, esse fator tem probabilidade de afetar outros setores como a demanda (COSTA, 2010).

No aspecto de melhorias na área de desenvolvimento, foi questionado se é necessário aperfeiçoamento em algo. A empresa destacou, em uma autoavaliação, seu ponto de vista em melhoria no desenvolvimento e alternativas necessárias para alcançar esse objetivo, eles observaram uma necessidade de automatização de seus processos. O sócio da empresa explicou como essa alternativa pode ajudá-los na melhoria da qualidade de produção da empresa: “Precisamos, principalmente, na área de automatização de processos, deixar o processo de produção do perfume mais rápido sem perder a qualidade, é claro” (Entrevistado 2). O primeiro passo para tal mudança seria uma melhoria de maquinário, essa adaptação no maquinário requer máquinas mais atualizadas que realizem o processo de maneira mais rápida. O fundador deu alguns exemplos de máquinas necessárias. “Para essa mudança, o maquinário de produção de perfumaria seria o nosso objetivo, mas algo que requer um fundo financeiro folgado, seria necessária, para essa melhoria, máquinas como envasadora, o recrave, entre outras máquinas que [podem acelerar] esse processo” (Entrevistado 1).

Rozenfeld et al. (2006) e Costa (2010) ressaltam os esforços e métodos a serem feitos em melhoria de desenvolvimento de produto, tanto tradicionais como modernos, como metodologias de ferramentas aplicadas nessa área, demandando a redução de custos, o processo de manufaturabilidade do produto, a rapidez de seu lançamento e sua qualidade.

4.2 Processo de inovação

Abordando a temática seguinte, sobre a inovação, foi questionado sobre o processo de inovação na empresa, se há etapas bem definidas. A empresa demonstra que seu método de inovação ocorre por meio de adaptações, os métodos existentes são usados de forma que se encaixe na realidade da organização, o Entrevistado 1 contou esta versão: “Não temos um processo de inovação em si, por ser tudo muito manual, muito do que já fizemos foi uma adaptação do que já tínhamos, como a produção, o espaço e a logística de entrega”. Essa adaptação que a empresa realizou, em alguns setores, trouxe melhorias em alguns de seus processos, mesmo afirmando que não há um processo de inovação bem delimitado, mas o objetivo seria impulsionar o uso de etapas bem definidas, mesmo a empresa sendo compacta e tendo essa dificuldade para ajustar. Isso foi reforçado pela fala do Entrevistado 2, que afirmou “o objetivo seria essa divisão de etapas, mas pelo fato de a empresa ser muito compacta ainda, não temos um processo ou etapas bem definidas”.

Os entrevistados relataram a falta de um processo e de etapas bem definidas na inovação, podendo se observar que essa falta acaba gerando uma lentidão em seu processo de produção, o que pode impactar em outras áreas. Ao longo do tempo, a inovação nas organizações começou a ser vista como um processo. Logo, como em qualquer outro processo, a inovação também foi definida e organizada com etapas e subetapas, podendo ser definida como uma junção de conceitos, ferramentas e práticas que auxiliam na tomada de decisão, renovando a empresa, gerando novas ideias de negócios (GAVIRA et al., 2007).

Questionado sobre a utilização de alguma inovação na sua empresa, seja de produto, de processo, de serviço ou de marketing, os respondentes afirmaram, novamente, que não fazem uso de nenhum processo exclusivo, assim confirmou o fundador da empresa, “não, como já citamos, não há um processo de inovação em si, tudo o que já foi feito na nossa empresa foi apenas adaptado a nossa realidade, a empresa é um pouco recente, então tem essa dificuldade ainda [...] muita coisa estamos adaptando ainda ou até mesmo descobrindo a melhor forma de se fazer” (Entrevistado 1).

A empresa, por ser recente, não tem estabelecidos ou definidos os mais básicos dos seus processos, isso pode levar à situação da empresa perder em termos de competitividade, outrossim, organizações que usam o tipo de tecnologia que a inovação e seus processos oferecem tem vantagens competitivas maiores, seja no lançamento de um produto, seja serviço (SCHUMMPETER, 1982).

Dentro do aspecto melhoria na área de inovação, os envolvidos, na entrevista, discutiram suas melhorias. É notável que a empresa tem seu foco nas adaptações e quais melhorias podem surgir a partir disso. O fundador descreveu este exemplo. “Nós tivemos muitas adaptações no marketing que deram certo, em produção temos melhoras de embalagem, tanto nas caixas como nos vidros” (Entrevistado 1). Eles estabelecem mudanças principalmente em seu produto e como ele chegará para seus consumidores. Então, melhorias no marketing são necessárias, o que garante uma boa alternativa à escolha do *e-commerce*. O Entrevistado 2 explicou a mudança, “Nosso produto em si mudou bastante, o marketing teve sua melhora principalmente porque temos uma pessoa que trabalha apenas pra isso, hoje também temos um *site* com fotos do produto explicações sobre cada perfume, então, sim, tivemos melhoras em algumas práticas, e estamos sempre em busca de outras”.

A empresa demonstra que estabelece seu foco em melhorias e adaptações, com isso, é perceptível que ela busca otimização de seus processos. Então, mesmo de forma sutil, pode-se dizer que a inovação se torna um componente importante para as organizações, ela só não colabora nessa geração de ideias, como também identifica novas oportunidades na contribuição de melhoria de processos na empresa (IAROSINSKI E CANGIOLIERI, 2003).

Prosseguindo, observou-se que os entrevistados identificaram o uso de fontes de inovação em sua empresa. O fundador destacou que seus colaboradores (fontes internas) e seus clientes (fontes externas) têm sua parcela de colaboração na inovação. Desse modo, o Entrevistado 1 afirmou: “ Nossas fontes, acho que posso considerar nossos colaboradores e clientes, quando se argumentam ideias, de certo modo você acaba tirando perspectivas diferentes delas, muitas vezes são coisas percebidas por outro ângulo, que muitas vezes quem está por dentro não percebe, então acaba ajudando, de alguma forma, no objetivo de uma inovação”.

Nesse aspecto, na visão dos participantes da pesquisa, a empresa faz a utilização de fontes básicas de dentro e fora de sua empresa, fato que talvez o fundador ou sócio não reconheçam outros métodos que poderiam dar uma vantagem em outros aspectos. Por outro lado, foi possível perceber que eles usam outras fontes de inovação, a exemplo das parcerias com outras empresas. Nesse sentido, Davila, Epstein e Shelton (2007) ressaltam que, com o passar do tempo, a gestão de inovação necessita de ajustes. Por isso a importância das fontes da inovação, trazendo uma interessante vantagem competitiva. Ademais, Toledo (1993) destaca que não há exclusividade e que o mix das fontes traz uma definição crítica dentro dos aspectos de uma estratégia tecnológica.

Questionado sobre as dificuldades ou restrições que a empresa já enfrentou ou enfrenta na realização de alguma ideia inovadora, é possível afirmar, diante de tal colocação, as dificuldades financeiras que uma empresa pode enfrentar. Em seus primeiros anos no mercado, isso pode determinar a qualidade de oportunidades que a empresa pode buscar, desse modo o Entrevistado 1 afirmou: “no momento, o que mais pesa na hora de inovar é o

recurso financeiro, esse fator nos impede muito nas tentativas da busca por oportunidades melhores, algo que já fomos questionados do porquê não contratar uma pessoa para realizar essas melhorias".

A restrição financeira se torna um obstáculo quando se busca por inovação no seu negócio, ou quando a empresa procura por melhorias em seu produto, no entanto, isso não deve ser um fator que restringe as atividades inovativas da organização. Sobre isso o Entrevistado 2 expôs que:

Os processos que desejamos muito fazer melhorias é, por exemplo, na produção do produto, no logotipo e embalagem, já escutamos de algumas pessoas essa pergunta sobre nossa embalagem ser a mesma para todos os perfumes. Temos essa vontade de fazer uma embalagem singular que representa cada perfume, mas nossa maior restrição hoje é o financeiro.

Essa é uma dificuldade muito comum para muitas empresas pequenas que lutam pelo seu lugar no mercado, essa pode ser a razão por que muitos negócios também não resistem à concorrência do mercado. Murray e Johnson, (2021) destacam que a inovação é uma parte criativa da organização e que, intuitivamente, possa parecer um ótimo caminho para a novidade, quando, na verdade, muitos dos resultados alcançados, os mais inovadores, são executados quando a inovação passa por restrições. O que torna a qualidade das restrições importantes para os líderes de empresas, sua preocupação e de sua equipe responsável pela inovação tende ser ao orçamento e riscos.

Finalizando, foi questionado sobre as perspectivas para a empresa no futuro. Destacou-se, na afirmação do sócio, que a execução de seus processos ele não identifica como uma inovação, a empresa se define como simples e de pequena estrutura, processos usados são processos existentes em outras empresas, assim como afirma o Entrevistado 2, "Acho que para inovar em si não temos essa estrutura, porque o que temos em processo hoje já existe, eles só foram adaptados para nossa empresa". Os respondentes, apesar de afirmar não ter perspectiva na inovação, percebe-se que existe o objetivo de melhorias em muitos de seus processos, mas principalmente em seus produtos, o que se torna a porta de entrada para muitos outros consumidores novos, isso pode garantir um maior reconhecimento para a empresa, assim como o fundador afirmou,

Temos objetivos, como eu já disse, de realizar melhorias no produto, na nossa embalagem, e no logotipo também, hoje temos 36 contratipos, mas temos o objetivo de chegar na marca de pelo menos 50 contratipos. Também desejamos fazer melhoras na procura de matéria-prima. São coisas que irão ajudar no nosso crescimento, é manter uma boa qualidade do produto para atrair mais clientes (Entrevistado 1).

Por fim, acrescenta-se que a inovação pode ser uma implementação de um produto, bem, serviço, ou algum processo de produção ou em vários outros setores, seja ele novo, seja melhorado, ele dará um valor competitivo à organização (OECD – MANUAL DE OSLO; 1997). O que se observa na empresa estudada é que, apesar da deficiência em seus processos e pouco conhecimento de seus colaboradores e fundador sobre o assunto, e não adotando algum modelo ou processo específico, o que os respondentes declararam que sempre procuram por melhorias de acordo com sua realidade, assim pode ser notado uma considerável busca por inovação em suas adaptações. Além disso, percebeu-se ainda, que a parceria com outras empresas também pode ser considerada uma fonte de inovação, mesmo não tendo sido considerada pelos entrevistados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo principal analisar os processos de inovação e desenvolvimento dos produtos de uma pequena empresa do ramo de perfumaria situada na cidade de Patos- PB. Na busca de tal objetivo, foi utilizada a metodologia de pesquisa exploratória, qualitativa, tendo como principal método de coleta de dados a entrevista com perguntas com base na temática estudada. O método escolhido teve o objetivo de retratar, da melhor forma, o ponto de vista da empresa condizente com o assunto. A pesquisa foi realizada no setor de perfumaria, na empresa escolhida, e executada pela autora deste trabalho.

Feita a entrevista, os dados foram analisados e comparados com a literatura, seguindo os seguintes objetivos específicos: inicialmente, buscou-se descrever o processo de inovação empregado pela empresa, Para tal, na execução da entrevista, houve o momento de questionamento sobre os processos implantados na empresa e como são utilizados; segundo os entrevistados, a empresa não faz uso de um processo de inovação específico, eles correlacionaram o uso de conhecimento com as adaptações desempenhadas na empresa.

Na identificação das principais fontes de inovação utilizadas pela empresa, havendo o questionamento sobre quais a empresa reconhece e que são aplicadas na sua empresa. Sobre isso, o fundador revela que há certo uso de fontes, porém fontes básicas diante da realidade de uma pequena empresa, sendo elas fonte interna - os seus colaboradores - e externa - os seus clientes. Percebeu-se ainda, que a parceria com outras empresas também pode ser considerada uma fonte de inovação, mesmo não tendo sido considerada pelos entrevistados.

Se referindo ao detalhamento do processo de desenvolvimento de novos produtos da empresa estudada. Nesse aspecto, as declarações dos entrevistados revelam que a empresa faz o uso de etapas simples no processo de desenvolvimento, no fim se atentando a qualidade do seu produto que é considerado o mais importante segundo os entrevistados.

Por fim, buscou-se, ainda, listar as principais dificuldades enfrentadas pela empresa durante o processo de inovação e desenvolvimento de novos produtos. Foi possível observar, durante a pesquisa, algumas dificuldades que foram listadas pelo proprietário e sócio da empresa, que os impedem de fazer melhorias na inovação ou em seu desenvolvimento de produto, o que, segundo eles, acaba, muitas vezes, deixando alguns processos mais lentos.

Durante a realização deste trabalho, a autora esteve diante de algumas limitações para o seu enriquecimento. Entre essas limitações, pode-se citar os poucos respondentes, a falta de uma importante perspectiva, que seria a opinião do químico da organização, entre outros colaboradores, como a vendedora. Isso fez com que houvessem poucas divergências nas respostas dos entrevistados, tendo limitações nos dados coletados.

Como sugestão para estudos futuros, indica-se que sejam desenvolvidos outros estudos em empresas de ramo diferente do que foi abordado neste trabalho, podendo comparar as diferenças e similaridades do processo de inovação e desenvolvimento de novos produtos. Como também, repetir a proposta dessa pesquisa no mesmo setor estudado, abordando um maior número de participantes que possam contribuir expondo as suas perspectivas sobre a temática estudada.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1. ed. [S. l.]: Almedina, 2011. 280 p.
- BASTOS, V. D. **Inovação Farmacêutica: padrão setorial e perspectivas para o caso brasileiro**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, set. 2005.
- BESSANT, J. et al. Rediscovering continuous improvement. **Technovation**, 1994.
- BESSANT, J.; CAFFYN, S.; GALLAGHER, M. An evolutionary model of continuous improvement behavior. **Technovation**, 2001.
- CAROTA, M. O. **A startup enxuta como metodologia para desenvolver produtos digitais: uma análise exploratória sobre o uso da metodologia por empresas em operação no Brasil**. 2020. 77 f. Dissertação (Mestrado Administração, com ênfase em Comportamento do Consumidor), São Paulo, 2020. Disponível em: <http://tede2.espm.br/handle/tede/514>. Acesso em: 22 set. 2022.
- CHESBROUGH, H. Open innovation: A New paradigm for understanding industrial innovation. In: CHESBROUGH, Henry; VANHAVERBEKE, Win; WEST, Joel. **Open innovation: Researching a New Paradigm**. Oxford, England: Oxford University, 2006.
- CHENG, L. C.; MELO F., Leonel Del Rey. **QFD: Desdobramento da Função Qualidade na Gestão de Desenvolvimento de Produtos**. 2. ed. São Paulo: Blucher, 2007. 539 p.
- CLARK, K. B.; WHEELWRIGHT, S. C. apud ROMEIRO F., E. **PROJETO DO PRODUTO**. São Paulo: Elsevier, 2010. 384 p.
- COOPER, R. G. (2008), Perspective: The Stage-Gate Idea-to-Launch Process-Update, What's New, and NexGen Systems. **Journal of Product Innovation Management**, 2008.
- COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. Portfolio Management: Fundamental to New Product Success. In: COOPER, Robert G. **The PDMA ToolBook for New Product Development, Wiley & Sons, 2002**. Product Development Institute, 2001.
- CONWAY, S.; STEWART, F., Managing And Shaping Innovation. **Oxford: University Press, Inc**, [S. l.], n. 1 ed, p. 11 - 458, 8 nov. 2009.
- COSTA, M. A. **Análise das práticas da gestão do processo de desenvolvimento de produtos em empresas de revestimento cerâmico**. 2010. 157 p. Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção) - São Carlos, 2010.
- COTEC.TEMAGUIDE: **A guide to technology management and innovation for companies**. ValênciaEspanha: Ed. Fundacion Cotec, 1998.
- DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L., **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, Robert. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DE BES, F. T.; KOTLER, P., **A bíblia da inovação**. São Paulo: 2011.

DINIZ, D. DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS: UM ESTUDO DE CASO. **Engenharia de Produção, do Centro Universitário UNIVATES**, Lajeado, ano 2016, p. 5 - 70, 4 jul. 2016. Disponível em: <https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1258/1/2016DeboraVeronicaDinizdaLuz.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2022.

DONES, B., AVALIAÇÃO DO GRAU DE INOVAÇÃO APLICADO AO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL EM PORTO ALEGRE. **Trabalho de Diplomação apresentado ao Departamento de Engenharia Civil da Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, ano 2016, p. 7 - 158, 20 jul. 2016. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/148660>. Acesso em: 13 jul. 2022.

ENGEROFF, R.; BALESTRIN, A. Inovação fechada versus inovação aberta: um estudo de caso da indústria de cutelaria. In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, XXV, 2008. Anais. Brasília, 2008.

FERREIRA, D. Pauta Editorial 2022. Cosmetic Innovation: Matérias Especiais. In: **O futuro das fragrâncias: insights que irão direcionar o mercado**: Um panorama geral. [S. l.]: Editor 1, 1 ago. 2021. Disponível em: <https://cosmeticinnovation.com.br/o-futuro-das-fragrancias-insights-que-irao-direcionar-o-mercado/>. Acesso em: 21 set. 2022.

GARCIA, R.; CALANTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association**, v. 19, n. 2, 2002.

GAVIRA, M. O., et al. gestão da inovação tecnológica: uma análise da aplicação do funil de inovação em uma organização de bens de consumo. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, jan. 2007.

GIBBS, G., **Análise de Dados Qualitativos**. 1. ed. [S. l.]: Bookman, 2009. 198 p.

GIL, A. C., **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HARTLEY, J. R. **Engenharia Simultânea**: Um método para reduzir prazos, melhorar qualidade e reduzir custos.. Porto Alegre: Bookman, 1998.

HERNÁN, H., **Manual de Inovação**. Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade – IBQP. Curitiba. 2008.

IAROSINSKI, N. A.; CANGIOLIERI, J. O., **Identificação de oportunidades para novos produtos**: um processo permanente. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS. Gramado.: [s. n.], 2003.

JOHANNESSEN, J. A.; OLSEN, B.; OLAISEN, J. Aspects of innovation theory based on knowledge-management. **International Journal of Information Management**, v.19, -.121-139, 1999.

KOTLER P.; KELLER K. **Administração de Marketing**, 12 edição, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G., **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2007.

LAIA, M. M., **Tecnologia da informação: impactos na sociedade**. Informação & Informação. 2. ed. São Paulo: [s. n.], 2002. 75-94 p.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. 2ª edição. Rio de Janeiro: E.P.U., 2014.

MACHADO, M. C.; TOLEDO, N. N. **Gestão do processo e desenvolvimento de produto: uma abordagem baseada na criação de valor**. São Paulo: Atlas, 2008.

MANUAL OSLO: **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3a Ed., Eurostat. OECD (1997), The OECD Report on Regulatory Reform: Synthesis, Paris.

MOORE, G. A. **A inovação em empresas estabelecidas**. Harvard Business Review, agosto de 2004.

MURRAY, F., & JOHNSON, E, HARVARD BUSINESS REVIEW (USA). **Innovation: Innovation Starts with Defining the Right Constraints**. USA, 5 abr. 2021. Disponível em: https://hbr.org/2021/04/innovation-starts-with-defining-the-right-constraints?utm_medium=email&utm_source=newsletter_weekly&utm_campaign=insider_activesubs&utm_content=signinnudge&deliveryName=DM127071. Acesso em: 6 set. 2022.

NAGI, **Núcleos de Apoio à Gestão da Inovação**. São Paulo, 1999. Disponível em: <http://nagipr.org.br/>. Acesso em: 23 ago. 2022.

PAULA, J. O., **ANÁLISE DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE AUTOPEÇAS**. 2011. f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Itajubá, 2011.

RIBEIRO, F. F. et al. O papel da inovação no processo de internacionalização de empresas brasileiras do setor de tecnologia da informação e comunicação. **Internext: Revista eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, Jul. 2010.

ROMEIRO F., E., **PROJETO DO PRODUTO**. São Paulo: Elsevier, 2010. 384 p.

ROZENFELD, H., **Gestão de desenvolvimento de produtos: Uma referência para a melhoria do processo**. 1. ed. São Paulo: Saraiva Uni, 2006. 576 p.

SCHUMPETER, J. A., **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril, 1982.

SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN, D. **TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

SLACK, N., **Administração da Produção**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009. 728 p.

SMITH, P. G; REINERTSEN, D. G., **Desenvolvendo produtos na metade do tempo: a agilidade como fator decisivo diante da globalização do mercado**. São Paulo: Futura, 1997. 782 p.

STEFIK, M., & STEFIK, B. **Breakthrough: Stories and Strategies of Radical Innovation**. MIT Pres, 2004.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. **Innovation in services**. SI4S Synthesis Paper, n 2, 1998.

TAKAHASHI, S.; TAKAHASHI, V. **Gestão de inovação de produtos: estratégia, processo, organização e conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

TIDD, J. Innovation management in context: environment organizational and performance. **International Journal of Management Reviews**, v.3, n.3, p. 169-183, 2001.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K., **Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change..** 3rd Edition. ed. Chichester, UK: [s. n.], 2005. 600 p. ISBN 0470093269.

TIDD, J. **Gestão da inovação**. 3ed. São Paulo: Artmed, 2008.

TIGRE, P. **Gestão da Inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TOLEDO, J. C., **Gestão da mudança da qualidade de produto**. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 1993. (Tese, Doutorado em Engenharia da Produção).

VARADARAJAN, R., Fortune at the bottom of the innovation pyramid: The strategic **logic of incremental innovations**. Volume 52, Issue 1. ed. Business Horizons, 11 jan. 2009. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681308000694?via%3Dihub>. Acesso em: 15 jun. 2022.



Universidade Estadual da Paraíba
Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas
Curso de Bacharelado em Administração
Campus VII – Patos - Paraíba

(APÊNDICE A)

● **DESENVOLVIMENTO**

1. A empresa possui uma equipe para o Desenvolvimento de Produto? Como ela é composta?
2. Quais são as áreas da empresa que interagem no Desenvolvimento?
3. Como funciona o processo para o desenvolvimento de novos produtos? Quais são as etapas?
4. Qual a importância do Desenvolvimento de Produtos para a empresa? Quais são os principais fatores que são levados em consideração para lançar um novo produto no mercado?
5. Atualmente, quais são as dificuldades e desafios que a empresa enfrenta quando está desenvolvendo um produto?
6. Vocês consideram que exista algo a ser aperfeiçoado na área de desenvolvimento de produto? Se sim, quais as alternativas?

● **INOVAÇÃO**

7. Como ocorre o processo de inovação na empresa? Quais são as etapas?
8. Você reconhece alguma inovação na empresa (de produto, processo, serviço, marketing, entre outros)?
9. A empresa já melhorou alguma prática já existente na empresa? Se sim dê exemplos.
10. Você realiza o uso de alguma fonte de inovação na sua empresa? Se sim, qual delas, as internas (dentro da organização) ou as externas (comerciais)?
11. Existe algum fator restritivo no processo de inovação na empresa? Se sim, qual?
12. Quais suas perspectivas para inovação na sua empresa no futuro?