



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



MARIA CAROLINA IORIO VENTURI
RENATA HSIA INSON

GESTÃO DE P&D E INOVAÇÃO COM ÊNFASE NA MENSURAÇÃO DE RESULTADOS:

Uma análise de empresas dos setores de produtos e serviços

Limeira
2021



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



MARIA CAROLINA IORIO VENTURI
RENATA HSIA INSON

GESTÃO DE P&D E INOVAÇÃO COM ÊNFASE NA MENSURAÇÃO DE RESULTADOS:

Uma análise de empresas dos setores de produtos e serviços

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial para a obtenção do título de
Bacharel em Administração pela Faculdade de
Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de
Campinas.

Orientadora: Prof(a).Dra. Adriana Bin

Limeira
2021

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas
Renata Eleuterio da Silva – CRB 8/9281

V568g Venturi, Maria Carolina Iorio, 1998-
Gestão de P&D e Inovação com ênfase na mensuração de resultados: uma análise de empresas dos setores de produtos e serviços / Maria Carolina Iorio Venturi, Renata Hsia Inson - Limeira, SP : [s.n.], 2021.

Orientadora: Adriana Bin.
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Pesquisa e desenvolvimento - Indicadores. 2. Inovações tecnológicas - Gestão. I. Inson, Renata Hsia, 1998-. II. Bin, Adriana, 1977-. III. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. IV. Título.

Informações adicionais, complementares

Título em outro idioma: R&D and Innovation Management with an emphasis on measuring results: An analysis of companies in product and services sectors

Titulação: Bacharel em Administração

Data de entrega do trabalho definitivo: 26-11-2021

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradecemos a nossa querida orientadora, Profª Drª Adriana Bin por ter, em suas aulas, despertado em nós o interesse de nos aprofundar e estudar mais a fundo o tema da Gestão da Inovação e, também, por todo o seu apoio prestado durante o ano com precisas e construtivas pontuações.

Aos nossos gestores, coordenadores, pares e demais colegas de trabalho que acreditaram em nós e nos disponibilizaram materiais para que fosse possível concluir este estudo.

Aos nossos pais por sempre ter nos incentivado a seguir buscando todos os sonhos que almejamos.

Aos nossos irmãos por nos apoiarem durante todo o caminho.

À todas as outras pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para o sucesso deste trabalho.

“A Inovação é o que distingue um líder de um seguidor”
Steve Jobs

VENTURI, M. C. I.; INSON, R. H. Gestão de P&D e Inovação com ênfase na mensuração de resultados: uma análise de empresas dos setores de produtos e serviços. 2021. nº42. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2021.

RESUMO

De acordo com o Manual de Oslo (2006), “as empresas engajam-se em inovações em virtude de inúmeras razões. Seus objetivos podem envolver produtos, mercados, eficiência, qualidade ou capacidade de aprendizado e de implementação de mudanças”. E, justamente devido à alta necessidade do surgimento de novos produtos e serviços no mercado, a inovação tem se mostrado cada vez mais presente nas organizações, evidenciando-se também como uma forma de vantagem competitiva. O presente trabalho objetiva trazer à tona como a Gestão da Inovação e de P&D se comporta dentro de duas empresas brasileiras de diferentes setores - serviços e varejo, como elas se organizam estruturalmente e como realizam a mensuração dos resultados de suas inovações. Para tanto, foi realizada uma profunda análise em todo o fluxo de desenvolvimento de produto que é utilizado nas empresas estudadas. Com base nesse trabalho, foi possível concluir que o *Stage-gate* é uma ferramenta adequada a ser implementada nas empresas que buscam inovar de forma eficiente e eficaz. Além disso, se mostra como um modelo de gestão que contribui para uma melhor organização e percepção de todas as etapas que envolvem o desenvolvimento de um novo produto ou serviço. Por fim, notou-se que o investimento em análise de resultados e na criação de *dashboards* e KPIs têm um papel fundamental para uma Gestão de P&D e Inovação de sucesso.

Palavras-chave: Inovação. Indicadores de resultados. *Stage-gate*. Produtos. Serviços.

VENTURI, M. C. I.; INSON, R. H. R&D and Innovation Management with an emphasis on measuring results: an analysis of companies in product and services sectors. Ano. nº42. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração.) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2021.

ABSTRACT

According to the Oslo Manual (2006), “companies engage in innovation for reasons. Their goals may involve products, markets, efficiency, quality or the ability to learn and implement change”. And, precisely due to the high need for the emergence of new products and services in the market, innovation has become increasingly present in the organizations, also showing itself as a form of competitive advantage. This study aims to bring the discussion on how Innovation Management and R&D behaves within two Brazilian companies from different sectors - services and products, how they are structurally organized and how they measure the results of their innovations. For that, a deep analysis was carried out in the entire product development flow that is used in the studied companies. Based on this work, it was possible to realize that Stage-gate is an adequate tool to be implemented in companies that seek to innovate efficiently and effectively. Furthermore, it shows itself as a management model that contributes to a better organization and perception of all the steps involved in the development of a new product or service. Finally, it was noted that investment in results analysis and the creation of dashboards and KPIs play a fundamental role for successful R&D and Innovation Management

Keywords: Innovation. Outcome Indicators. *Stage-gate*. Products. Services.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Estrutura hierárquica da empresa	15
Figura 2	Estrutura hierárquica de inovação da empresa.....	15
Figura 3	Desenho esquemático da estrutura e etapa do fluxo de Desenvolvimento e Lançamento de Produtos.....	20
Figura 4	Visão 360º das divisões da Corretora de Seguros do Itaú.....	23
Figura 5	Estrutura hierárquica da instituição financeira a partir da visão Superintendência do Varejo e Personnalité da Corretora de Seguros.....	23
Figura 6	Fluxo da Estratégia de Distribuição.....	26
Figura 7	Estrutura de Stage-gate para desenvolvimento de produtos.....	33
Figura 8	Funil de Inovação.....	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Comparação entre Projetado e Orçado entre os anos de 2019 a 2021 dos produtos da Corretora.....	28
----------	---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
FCA	Faculdade de Ciências Aplicadas
PME	Pequenas e Médias Empresas
SBU	Sistema de Bibliotecas da Unicamp
CSI	Corretora de Seguros Itaú
VP	Vice-Presidente
S&OP	Sales & Operation
PMO	Project Management Office
CMO	Chief Marketing Officer
SUSEP	Superintendência de Seguros Privados
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
SUPT	Superintendência
GNDI	Grupo Notredame Intermédica
CRM	Customer Relationship Management
YoY	Year over Year
GT	Grupo de Trabalho
NPS	Net Promoter Score
IPP	Índice de Penetração do Produto
AP	Acidentes Pessoais
BSC	Balanced Scorecard
ISC	Innovation Scorecard
OSA	On Shelf Availability
ROI	Return On Investment

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Objetivos	11
2 APRESENTAÇÃO E DIAGNÓSTICO DAS EMPRESAS.....	13
2.1 Empresa Calçadista	13
2.2 Organograma.....	14
2.3 Diagnóstico Empresa Calçadista: a gestão da inovação na empresa.....	15
2.4 Corretora de Seguros Itaú.....	20
2.5 Organograma.....	22
2.6 Diagnóstico Itaú.....	24
3 REVISÃO DA LITERATURA.....	28
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	36
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	40

1 Introdução

Empresas inovadoras - aquelas capazes de melhorar seus processos e entregar ao mercado produtos/serviços novos também tendem a superar seus concorrentes em termos de fatia de mercado, rentabilidade, crescimento ou capitalização de mercado (TIDD, 2000), produtividade e eficiência (MANUAL DE OSLO, 2006). Outros estudos sugerem que há uma forte correlação entre o desempenho no mercado e a inserção de novos produtos no mercado (TIDD, 2000 e SOUDER, 1994). Nesse cenário, é imprescindível não somente lançar novos produtos e desenvolver novos processos, mas fazê-lo mais rapidamente que o concorrente (STALK, 1990 e ROSENAU, 1996). Entretanto, segundo Tidd et al. (2008, p.127) “o sucesso da inovação nem sempre é garantido, inovar não é fácil”. Para a maioria das empresas, a inovação é um “sucesso parcial com problemas”. Segundo Little (2004), pesquisas confirmam que, embora muitos administradores reconheçam a importância da inovação, a maioria está insatisfeita com o gerenciamento dela em sua organização.

A ideia central do presente trabalho é discutir que, além das condições tecnológicas ou mercadológicas relacionadas à empresa, o tempo de inserção do novo produto ao mercado e o tipo de inovação criada, por exemplo, para se criar e manter a vantagem competitiva, a empresa deve possuir uma gestão de P&D e de inovação que compreenda todas suas necessidades. Mais especificamente, busca-se discutir o papel do monitoramento e avaliação da inovação no contexto da gestão, uma vez que o sucesso de uma inovação é variável com o tempo e seus retornos dependem diretamente das transformações do mercado.

Ou seja, a inovação pode aumentar a competitividade de uma empresa, mas exige também o desenvolvimento de um conjunto de habilidades e esforços, e de conhecimentos gerenciais diferentes daqueles empregados em outras formas de gestão empresarial devido à alta complexidade de um novo produto ou serviço ser reconhecido no mercado como uma inovação.

1.1 Objetivos

O trabalho tem como objetivo apresentar e discutir como ocorre a gestão de P&D e de inovação, com ênfase nos indicadores e métricas que são empregados para sua mensuração, em duas grandes empresas nacionais de diferentes setores. Seus objetivos específicos são:

- 1) diagnosticar como ocorre a gestão da inovação nas empresas selecionadas, com ênfase na mensuração de resultados e impactos;
- 2) identificar pontos fortes e fracos relacionados à gestão da inovação e mensuração de resultados e impactos;
- 3) propor melhorias para os processos estudados, com base em boas práticas encontradas na literatura e organizações congêneres.

Com isso, espera-se que este trabalho possa auxiliar no entendimento da importância de possuir uma gestão de P&D e inovação consistente nas empresas, e também em como isso pode trazer vantagens competitivas para as mesmas, além de contribuir com o desenvolvimento de ferramentas e metodologias de gestão que possam auxiliar o aumento das iniciativas inovadoras de sucesso no país.

O principal objetivo do presente trabalho está relacionado a uma melhor compreensão do processo de inovação em duas empresas de diferentes segmentos. As questões que norteiam o trabalho são: Como ocorre a gestão da inovação nestas duas empresas? O que ocorre depois do lançamento dessas inovações no mercado? Como essas empresas tratam e mensuram os resultados obtidos a partir dessas inovações?

Dessa forma, o presente trabalho está estruturado da seguinte forma: Introdução (seção 1), abordando resumidamente o argumento e motivo do estudo do tema e os objetivos do trabalho, Apresentação das empresas (seção 2), trazendo um diagnóstico mais detalhado de onde a inovação se encontra e como é estruturada dentro das empresas, Revisão da Literatura (seção 3), na qual constam autores encontrados que deram embasamento teórico sobre o significado do trabalho e o envolvimento com o mesmo, Apresentação e discussão dos resultados (seção 4), na qual é apresentado as conclusões obtidas com o trabalho, como

também sugestões de melhorias na gestão da inovação das empresas e por fim, as Referências Bibliográficas (seção 5), fontes complementares do nosso estudo.

2 APRESENTAÇÃO E DIAGNÓSTICO DAS EMPRESAS

2.1 Empresa Calçadista

A empresa calçadista em questão é uma empresa brasileira que atua há mais de cem anos no setor de calçados em aberto, sendo considerada líder global nesse setor e dona de marcas ícones.

Nos últimos anos, a empresa passou por diversas mudanças com o objetivo de estar cada vez mais focada em ser uma empresa global, digital, inovadora e sustentável, de marcas desejáveis e hiperconectadas. Diante disso, tem cada vez mais apostado na sua maior e mais reconhecida marca. Por meio dela, estão buscando expandir ainda mais suas vendas no âmbito nacional e mundial. A empresa já possui 12 escritórios ao redor do mundo e atua em mais de 100 países com a marca. Atualmente conta com mais de dezessete mil colaboradores distribuídos entre as fábricas e os escritórios.

Atualmente, quatro fábricas e inúmeros fornecedores ajudam a abastecer a produção dos famosos chinelos de borracha e a fomentar sua outra nova aposta, se tornar uma marca de lifestyle, vestindo o brasileiro da cabeça aos pés. Recentemente, a marca começou a vender produtos de vestuário tanto feminino quanto masculino, apenas nas suas cinco lojas próprias. Sua coleção abrange desde bonés e chapéus a blusas, biquínis, shorts e alguns acessórios como bolsas, toalhas, cangas etc. Essa nova aposta traz como objetivo estar cada vez mais próxima e presente da vida dos seus clientes, oferecendo sempre um toque de brasilidade nos seus produtos.

Levando em conta o fato mencionado acima e toda a concorrência que enfrenta com outras marcas nacionais e internacionais do mesmo ramo, de calçados em geral, a companhia tem buscado fortemente solidificar sua área de inovação a fim de trazer novos produtos, shapes e estampas ao mercado. Além da inovação voltada para produtos, a empresa tem se preocupado em se reinventar como

empresa com o propósito de estar sempre gerando uma melhor experiência aos seus clientes, inovando também em seus processos. Por exemplo, no início da pandemia do covid-19, a empresa teve que investir na melhoria de um mecanismo que fizesse com que seus produtos chegassem até os seus clientes, dado que eles não podiam sair às ruas devido ao isolamento social. Por isso, criou-se um *e-commerce* a fim de sanar esse problema e continuar presente na vida dos seus clientes. Com essa rápida inserção no mercado digital, a empresa enfrentou alguns obstáculos, como a falta de estoque e, conseqüentemente, fretes muito demorados, entretanto sempre buscou trazer soluções rápidas para essas adversidades.

A entrada no *e-commerce*, com a sua principal marca, com certeza foi um dos fatores que contribuiu para que a companhia de calçados batesse recordes de faturamento mesmo durante a pandemia. No último trimestre de 2020, foram vendidos 79 milhões de pares, uma alta de 5% em volume em relação ao mesmo período do ano anterior. O mesmo aconteceu com a sua outra marca, que também teve recordes no período mencionado.

Em 2021, a maior empresa de calçados abertos do mundo, deu um passo muito importante para acelerar sua digitalização, comprando uma empresa de software e sistemas de gestão, especializada na criação de soluções digitais e desenvolvimento de aplicativos e componentes do universo digital. A aquisição reflete o bom momento vivido pela companhia que encerrou o primeiro trimestre de 2021 com lucro líquido de R\$135 milhões, alta de 73,5% em comparação com o mesmo período do ano passado. A receita líquida, por sua vez, cresceu 32,7%, alcançando a marca dos R\$901,3 milhões.

2.2 Organograma

A figura a seguir apresenta a estrutura hierárquica da empresa do setor de calçados mostrando apenas os níveis hierárquicos superiores para ressaltar quais as diferentes diretorias que existem na empresa e a inserção da área de inovação.

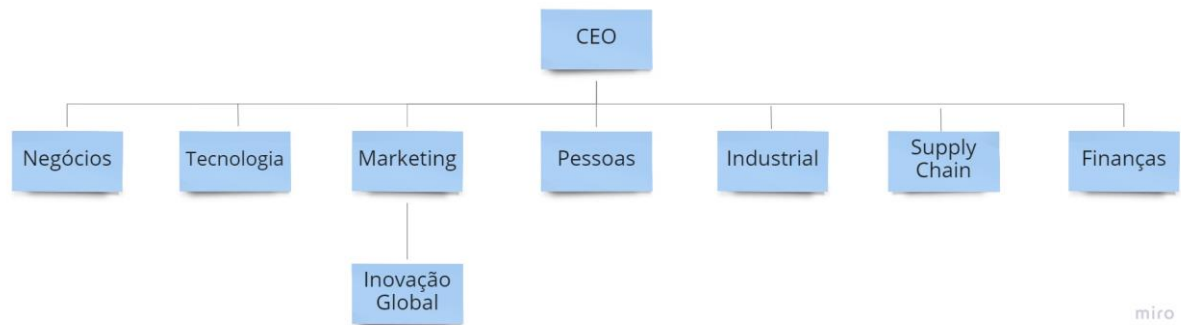


Figura 1. Estrutura hierárquica da empresa

(Fonte: Elaborado pelas autoras, 2021)



Figura 2. Estrutura hierárquica da área de inovação da empresa

(Fonte: Elaborado pelas autoras, 2021)

2.3 Diagnóstico Empresa Calçadista: a gestão da inovação na empresa

Visando ser cada vez mais uma empresa inovadora, a empresa em estudo tem no seu organograma um time de inovação dentro da diretoria de marketing, composto por 99 pessoas que trabalham diariamente para trazer inovações para a empresa. Essas inovações variam de acordo com uma separação criada com o objetivo de diferenciar três tipos de desenvolvimento: “Inntechs” - novos produtos que trazem novas tecnologias, “Novos Designs” - trazem novos *shapes* de produtos e “Renovação” - são produtos já existentes que irão sofrer alguma alteração de cor e/ou material.

Estas diferenças implicam também no calendário proposto das inovações. A principal marca da companhia lança uma nova coleção uma vez por ano e as inovações são pensadas antes conforme seu tipo de desenvolvimento. Para os modelos de “Renovação” e “Inntechs” os produtos começam a ser criados sempre

um ano antes, ou seja, um produto começa a ser pensado nos primeiros meses do ano 20XX e será lançado, no Brasil, nos meses de maio e junho do ano de 20XX+1. Já para o mercado externo, o lançamento do produto que foi pensado em 20XX será difundido em 20XX+2, nos meses que antecedem o verão. Isso acontece por conta da diferença dos hemisférios e da demora para o produto chegar ao país de destino. Para os “Novos Designs”, por serem produtos que irão apresentar novos shapes e consequentemente demandarem mais expertise, leva-se mais tempo. Na maioria desses produtos, é necessário desenvolver um novo processo para produção dentro de casa ou até mesmo de um fornecedor. Por isso, se o produto foi criado em 20XX, ele será lançado nos mercados apenas em 20XX+2.

Toda inovação dentro da companhia começa através de um *briefing* trazido pelo time de *marketing* global, uma área diferente de inovação que também responde para a VP de *Marketing*, ou algumas vezes, pelo próprio time de inovação. Esse briefing junto com o planejamento estratégico do produto, são conhecidos como GATE 0, e são fundamentados em quatro propostas: Novas Ideias; Necessidades dos mercados; Tecnologias; e Tendências. Toda ideia, baseada em bons fatos, é levada para uma reunião composta pelo time de marketing global. O desenvolvimento de um produto dificilmente sai da combinação das quatro propostas, pois seria algo muito complexo de ser atingido. “Necessidades dos mercados” e “tendências”, por exemplo, são propostas que costumam vir através do time de *marketing* global, que realizam pesquisas de mercado para entender qual o desejo do consumidor e qual será a próxima “onda” no segmento de calçados. Essas duas etapas, planejamento estratégico de produtos e briefing são micro etapas dentro do ciclo de desenvolvimento e lançamento de produtos. A fase que unifica essas duas, é conhecido como “Estratégia de Produto” e é a primeira das cinco etapas que juntas são conhecidas como “Ciclo de Desenvolvimento e Lançamento de Produtos”.

A partir do desenvolvimento da proposta, o projeto passa para uma próxima fase - “Desenho e Desenvolvimento do Produto”, que consiste nas etapas de criação, protótipo criativo e avaliação fabril. Primeiro realiza-se uma avaliação técnica, que consiste na análise sobre se será um *shape* novo, uma cor nova, uma estampa nova etc. A etapa criação, costuma durar 40 dias e é realizada a partir de um programa que torna a imagem 3D e que consegue mostrar até mesmo os

pequenos detalhes, mostrando particularidades importantes que já poderão dizer se será necessário realizar modificações no produto para que ele consiga ser produzido ou até mesmo se ele atendeu as expectativas criada pelos times. Por isso, o projeto é levado para discussão dentro de um fórum com os VP's de *Marketing* Global, *Supply Chain* e Industrial. Esta etapa consiste no *GATE 1* do projeto. Após essa criação, acontece a etapa de protótipo criativo, que representa a transição de um desenho 3D para um produto físico, que costuma ser desenvolvido dentro da fábrica. Com o protótipo pronto, testes laboratoriais são realizados a fim de trazer novas percepções do produto, como por exemplo se a cor está com o pigmento ideal, se o produto não está duro e consequentemente desconfortável etc. Assim, o produto é levado novamente para discussão dentro do fórum com os mesmos VP's e vai para o *GATE 2* do projeto, conhecido como Prateleira.

A etapa de avaliação fabril, além de ser considerada uma fase dentro de "Desenho e Desenvolvimento do Produto", também é considerada como o início da fase "Preparação da Cadeia". É durante esta etapa que é feito uma segunda avaliação técnica, dessa vez mais aperfeiçoada e com caráter mais técnico-fabril para entender sobre o processo de produção do produto. A marca, como líder global no mundo de calçados de borrachas, tem uma fórmula secreta de produção dos seus chinelos e por isso, apresenta algumas técnicas complexas de produção, apesar de ainda terceirizar algumas fases da produção para alguns produtos mais específicos e considerados novos. Então, esta fase fica responsável por determinar onde e como será produzido o produto decorrente do novo projeto, se é necessário realizar ajustes nos materiais e é também quando se define o cronograma do projeto. Vale ressaltar que a partir do momento que se é decidido terceirizar essa produção, a companhia fica responsável por treinar e desenvolver o fornecedor.

Tendo definido o processo e local de produção do novo projeto, o fim da etapa de avaliação fabril é considerada como uma das mais importantes, pois o produto volta para o fórum dos VPs com as três áreas envolvidas, *Marketing*, *Supply Chain* e Industrial, onde eles decidirão se o produto passará para as próximas fases que antecedem o "Go to Market" do produto. É neste momento que acontece o penúltimo gate do ciclo, o *GATE 3*. Sendo aprovado, o projeto passa para a próxima etapa dentro de "Preparação da Cadeia", que é a fase de protótipo fabril. Nesse momento, é feito um pré-piloto dentro da fábrica que será produzido o produto e uma

linha de produção é parada e destinada para essa produção. Muito recentemente, inaugurou-se a fábrica de inovação, dentro de uma das fábricas da companhia, que tem o objetivo de realizar essa produção para que não seja preciso parar a produção de um modelo de sandália de coleção para testar a produção dessa inovação. Além da confecção da amostra dentro da fábrica, é feito também a revisão de grade, volume, mix e canibalização do produto, é estudado o novo composto, revisto o molde, as ferramentas, as máquinas e equipamentos necessários.

Novamente a decisão volta para a reunião junto com o VPs, agora indo para o último gate, *GATE 4*, e dessa vez a discussão fica voltada para a responsável de *Supply Chain* e o de Industrial, já que essa fase tem caráter fabril. Tendo a confirmação do desenvolvimento por ambas as partes, o projeto passa para uma próxima fase ainda dentro de “Preparação da Cadeia”, a fase de escala, conhecido também como *GATE 5*, onde acontece a produção em escala do produto. Antes de acontecer a ação de iniciar a produção em uma quantidade significativa de pares, testes laboratoriais são realizados para garantir que certos detalhes do produto funcionam e até mesmo que o produto é bom para o cliente. Então, os primeiros jogos de moldes são feitos para produção, além da avaliação de amostras, definição de critérios, cadastro dos produtos entre outros processos que acontecem simultaneamente.

Tendo a confirmação de que a produção em escala do produto é viável, o projeto avança para fase conhecida como “Passagem à Produção”. Neste momento os funcionários da fábrica são responsáveis por realizar todo o necessário para o produto conseguir a liberação para a produção. Atividades como inspeção, avaliação de critérios e *check* de custo e roteiro acontecem para que seja possível iniciar a produção. Além disso, todos os envolvidos no processo, desde o começo, começam a levantar quais foram as lições aprendidas durante todo o percurso do projeto. A medida que o produto é liberado para produção, saindo do *GATE 6*, ele passa para a última fase, conhecida como “Produção”.

Durante a fase de produção, outras atividades além da ação de produzir são feitas um pouco antes do momento de ligar as máquinas e até mesmo atividades e números são levantados durante o processo. O *ramp up*, por exemplo, que se caracteriza como uma atividade desta fase, na verdade está sendo planejado pelo

time de Supply Chain desde o momento que a demanda daquele projeto foi projetada, assim como o planejamento do *buffer*. O *ramp up* da produção, ou rampa de produção, é o crescimento gradual da produção, até ela alcançar sua estabilização e seu objetivo é criar um *buffer*, ou seja, um estoque de segurança durante todo o ciclo de vida do produto, principalmente durante o início das vendas.

De acordo com o cronograma criado durante a fase de “Avaliação Fabril” e assim que a produção cria, através da análise de S&OP, um estoque seguro, o projeto finalmente vai para a última etapa do ciclo de desenvolvimento e lançamento de produtos, o GATE 7, “Lançamento”. Apesar de ainda existir no desenho esquemático da figura 3 uma outra etapa depois dessa, a etapa “Resultados”, o time de inovação, que é o PMO dos projetos de inovação, ainda não tem um esquema sólido e eficiente para medir os resultados além da métrica de retorno em vendas. Por isso, assim que o produto é lançado nos mercados, aquele projeto é dado como concluído e o time de inovação faz o acompanhamento para entender se as vendas estão satisfatórias e consequentemente se aquele produto irá adentrar nos itens de linha da próxima coleção da marca e consequentemente deixar de ser uma inovação.

Vale ressaltar que durante todo esse ciclo explicado nos parágrafos acima, além das reuniões que contam com a participação dos VIP's envolvidos, uma reunião conhecida como “Farol de Projetos” é realizada a cada 15 dias e tem a participação de todos os envolvidos das áreas de Industrial, *Supply Chain* e *Marketing* nas etapas descritas. Esta reunião tem o objetivo de fazer um acompanhamento de perto de cada fase dos projetos e verificar se tudo está ocorrendo conforme planejado entre os times. Durante a reunião é muito comum o PMO de um determinado projeto relatar alguma ocorrência que não era imaginada e junto ao grupo presente na reunião, montar planos de ação para resolver aquele problema.

Além de ter a distinção dos calendários de acordo com o tipo de inovação, é muito comum que um analista do time de inovação cuide de todos os projetos de um tipo específico, sendo o PMO de todos os projetos daquele segmento. Diferente disso, o resto do time de *Supply Chain* e Industrial, que participa ativamente de todas as fases, trabalha em todos os tipos de inovação mutuamente.

Desenvolvimento e Lançamento de Produtos



Figura 3. Desenho esquemático da estrutura e etapa do fluxo de Desenvolvimento e Lançamento de Produtos

(Fonte: Elaborado pelas autoras, 2021)

2.4 Corretora de Seguros Itaú

O Itaú Unibanco Holding S.A é o maior banco privado do Brasil - e uma das maiores empresas do mundo, segundo *ranking* da Forbes, levando em conta atributos como negócios gerados, ativos e valor de mercado. Com 91 anos de história e de tradição, o banco conta hoje com mais de 90 mil colaboradores, quase 60 milhões de clientes, mais de 95 mil acionistas, cerca de 5 mil agências no Brasil e no exterior e atua em mais de 20 países contando com uma Rede de Distribuição de mais de 48 mil caixas eletrônicos espalhados pelo mundo.

A Itaú Seguros S.A. (ITAÚ SEGUROS) é uma empresa do Conglomerado Financeiro Itaú Unibanco, com atuação em todas as regiões do país e está autorizada pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) a operar seguros dos ramos de pessoas e danos, conforme definido na legislação vigente.

O principal acionista da ITAÚ SEGUROS é a Itauseg Participações S.A. com participação de 99,99%, empresa participante do Conglomerado Itaú Unibanco Holding S.A. As operações da ITAÚ SEGUROS são conduzidas no contexto de um conjunto de instituições que atuam integradamente no mercado financeiro, lideradas pelo Itaú Unibanco Holding S.A. (ITAÚ UNIBANCO HOLDING).

Com a pandemia do COVID-19, algumas transformações mercadológicas acabaram por acelerar e modificar o sistema como antes conhecíamos. Frente às grandes mudanças digitais que estamos enfrentando, um dos principais desafios do

Itaú é liderar as transformações necessárias para a rápida evolução nas frentes de satisfação dos clientes, cultura digital, experiência dos colaboradores, crescimento e geração de resultados sustentáveis. A digitalização foi incentivada em diversos setores do mercado em alto grau desde 2020, e uma tendência em particular ganhou impulso entre os bancos privados brasileiros: o encerramento de agências.

Dessa maneira, o presidente do Itaú, Milton Maluhy, que assumiu o cargo no início de 2021, anunciou o seu comitê executivo, que terá à frente o grande desafio de posicionar o maior banco privado da América Latina no processo de transformação digital. O banco Itaú vem fechando algumas agências, mas, em nota, a instituição financeira diz que ainda vê a relevância da relação presencial. “É evidente a transformação tecnológica recente e a procura cada vez maior pelos canais digitais, mas nossa rede física de agências segue cumprindo um papel muito relevante (...) como um espaço mais humanizado de relacionamento e consultoria. (INFOMONEY, 2020)

A ITAÚ SEGUROS monitora os efeitos econômicos da pandemia, que podem afetar adversamente seus resultados. Desde o início do surto da COVID-19 no Brasil, foi estruturado o Comitê de Gestão de Crise Institucional, por meio de sua controladora Itaú Unibanco Holding S.A., que acompanha diariamente os efeitos da propagação da pandemia e de seus impactos em suas operações, além das ações governamentais para mitigá-los. A ITAÚ SEGUROS identificou os seguintes impactos em seus resultados, bem como efeitos nas estimativas e julgamentos críticos para a elaboração das Demonstrações Financeiras:

- (a) impactos temporários na precificação de seus instrumentos financeiros, decorrentes de oscilações de taxas e da alta volatilidade dos preços nos mercados no início da pandemia, influenciando na mensuração dos itens avaliados a valor justo nos seus diversos níveis;
- (b) impactos no reconhecimento de imposto de renda e contribuição social diferidos em razão do maior volume de diferenças temporárias dedutíveis registradas no período. A pandemia reduziu as projeções de lucro tributável, entretanto, não foi responsável pela geração de prejuízo fiscal e base negativa na ITAÚ SEGUROS;

e (c) aumento nas despesas com sinistros relativos a COVID-19, principalmente relacionado aos seguros de vida e prestamista.

No período de janeiro a dezembro de 2020, o mercado de seguridade do Banco Itaú apresentou aumento de 0,9% em relação ao mesmo período do ano anterior, com cerca de R\$274 bilhões em vendas de seguros (prêmios emitidos), previdência (contribuição) e capitalização (arrecadação). Devido ao cenário de COVID-19, o faturamento do conjunto dos mercados supervisionados pela SUSEP foi fortemente impactado no primeiro semestre, apresentando queda de 4,0% em relação ao mesmo período do ano passado. Já no segundo semestre de 2020, verifica-se uma recuperação impulsionada pelo segmento de seguros com crescimento de 9,2%.

O índice de sinistralidade do mercado de seguros alcançou 40,6% no acumulado de janeiro até dezembro de 2020, com queda de 0,1 p.p. em relação ao mesmo período do ano anterior, devido principalmente ao segmento de automóvel que no cenário de *lockdown* apresentou menos avisos com sinistros.

2.5 Organograma

Nesta seção iremos abordar a estruturação hierárquica da instituição financeira a partir da visão da Corretora de Seguros do Itaú (CSI). A divisão pode ser observada na Figura 4, na qual tem-se uma visão 360° de como a diretoria e as superintendências da CSI caminham lado a lado juntamente com o apoio das demais áreas estratégicas do Banco, e na Figura 5, na qual distribuem-se as áreas de diretoria geral, diretoria executiva, superintendências, gerências e coordenações da estrutura da Corretora de Seguros.

Com relação às atividades de pesquisa e desenvolvimento e de inovação desenvolvidas pela empresa, podemos notar (figura 5) que as áreas de P&D e inovação na corporação não possuem uma unidade formalizada e estruturada de organização dado que a inovação se encontra na intersecção das atividades das gerências de Negócios e Comercial. Com isso, pode-se observar que a empresa utiliza de um processo de desenvolvimento de novos produtos mais informal do que a empresa anteriormente apresentada.

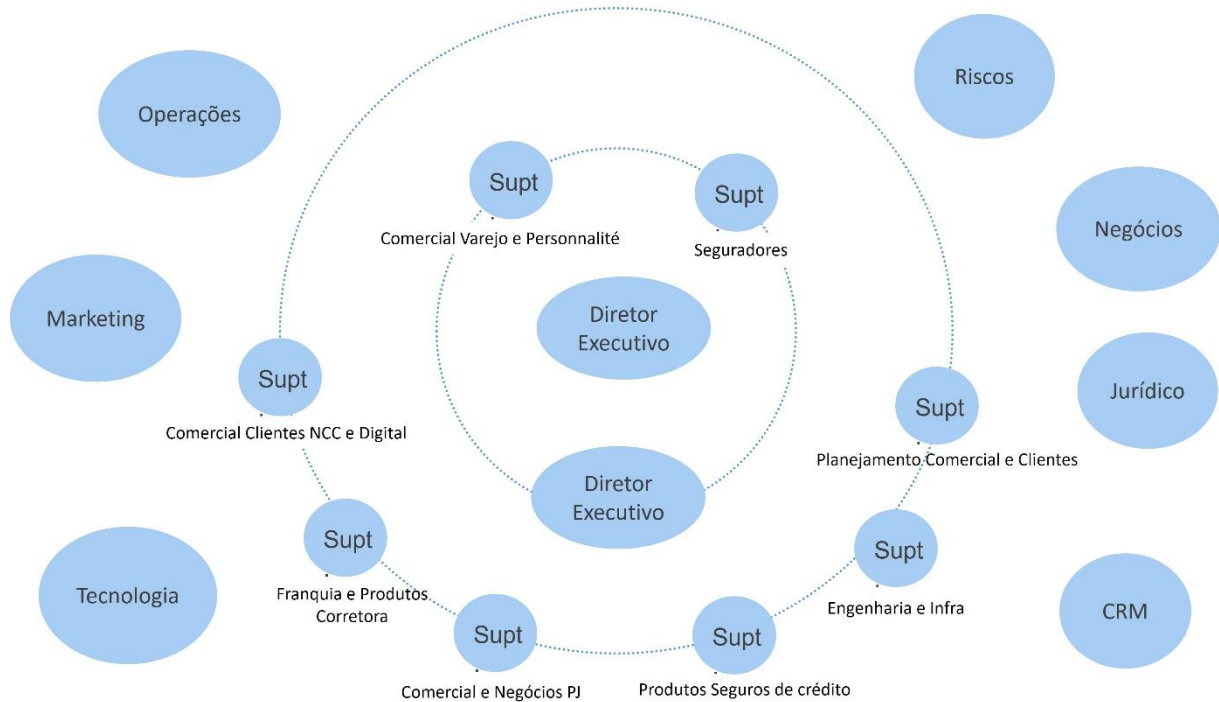


Figura 4. Visão 360° das divisões da Corretora de Seguros do Itaú

(Fonte: Elaborado pelas autoras, 2021)

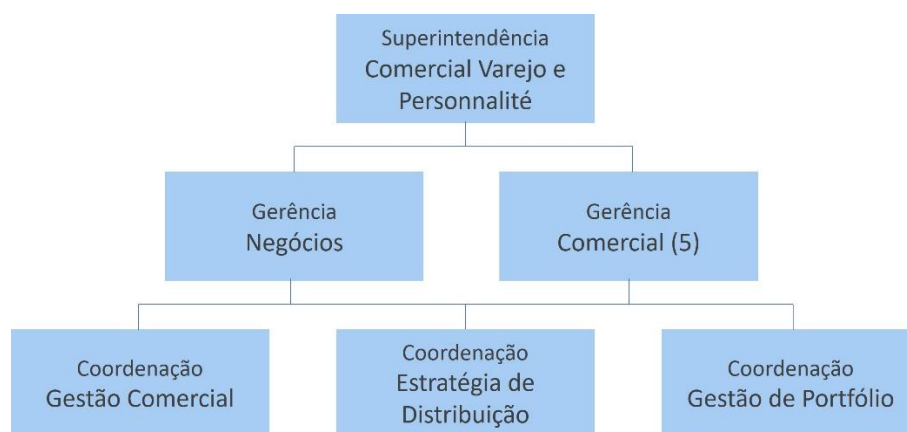


Figura 5. Estrutura hierárquica da instituição financeira a partir da visão Superintendência do Varejo e Personalité da Corretora de Seguros

(Fonte: Elaborado pelas autoras, 2021)

2.6 Diagnóstico Itaú

Nesta seção iremos abordar o diagnóstico da estrutura de gestão de novos negócios da CSI baseada em entrevistas realizadas com funcionários da empresa e materiais de apoio consultados.

No momento da concepção de um novo produto ou serviço, certos aspectos sempre devem ser definidos para garantir que todas as decisões proporcionem a melhor experiência ao cliente. São eles:

1. Público-alvo

São os clientes a quem o produto é destinado. O público-alvo deve ser definido a partir de três dimensões (socioeconômico, comportamental e regulamentações vigentes) e deve sempre estar definido em política interna do banco.

2. Características e Valores

São as informações essenciais para que o cliente faça a contratação de forma consciente (ex: data e forma de pagamento, taxas, valor do contrato e parcelas). É muito importante que o canal escolhido para a oferta e contratação do produto ou serviço disponibilize informações e esclarecimentos essenciais ao cliente.

3. Canal de Cancelamento

São meios de cancelamento do produto ou serviço contratado, assegurando a conveniência aos clientes sem a criação de dificuldades ou barreiras desnecessárias. É importante que seja possível cancelar o produto ou serviço no mesmo canal de contratação.

A Corretora de Seguros do Itaú oferece uma ampla gama de produtos de seguro de vida e acidentes pessoais, automóveis e patrimoniais, crédito, seguro-viagem, entre outros. O foco em seguros, que inclui a participação de 30% na Porto Seguro, consiste em produtos massificados relacionados aos ramos de vida e patrimoniais e seguro de crédito. A Corretora também conta com a parceira e vendas dos produtos da Metlife, Amil, GNDI, Azul, SulAmerica, Chubb.

A estratégia de desenvolvimento de um novo produto da Corretora no mercado é constituída por seis etapas, que vão desde a identificação da demanda até a comunicação e capacitação do produto. No primeiro passo, dá-se a ideação do produto, em que são realizadas análises de mercado, procuras por parceiros e ajustes na precificação e coberturas do produto. A identificação da demanda e a necessidade de criação ou alteração de um novo produto ou produto já vigente nas prateleiras da Corretora (etapa 1) é percebida pela área Comercial. O surgimento

dessa oportunidade nasce mediante à diversas pesquisas de mercado realizadas com os consultores, supervisores, gerentes de agências, e principalmente, com os clientes do banco. Estas visam dimensionar o mercado, sendo possível identificar o segmento de produto mais lucrativo, detectar novas tendências, avaliar a performance de produtos, identificar a quantidade ou volume que o mercado é capaz de absorver e a que preços esses novos produtos poderão ser vendidos. Durante todo esse processo, busca-se sempre entender como o Itaú pode trazer estratégias assertivas para reposicionar os produtos frente às novas mudanças percebidas no mercado, ofertar novos planos condizentes com o momento de vida dos clientes e a entender a percepção de futuro de cada um deles refletindo esses dados em todos os produtos presentes na prateleira de Seguros.

Na segunda etapa, ocorre a construção do modelo de oferta e do público-alvo, é nesta fase em que se tem a definição de quais canais e equipes farão as vendas do produto e qual será o público ideal para a oferta. Nesta etapa, são definidos conjuntos de critérios e procedimentos que determinam as recomendações de produtos e serviços, verificando sua compatibilidade com as necessidades, os interesses e objetivos do cliente. Para produtos do varejo da Corretora, especificamente, é aplicado o conceito de cliente potencial, ou seja, aquele cliente com o perfil mais adequado para o produto em determinado momento, considerando propensão, satisfação e capacidade de pagamento. Para isso, são realizadas diversas reuniões com os chamados Grupos de Trabalho (GT's) em que as áreas de Produto e Comercial são envolvidas, juntamente com responsáveis dos departamentos: Contábil, Jurídico, *Marketing*, Incentivo, Financeiro e Comercial, entre outros, para a definição e prosseguimento das discussões e direcionamentos necessários para o lançamento do produto no mercado.

Na terceira etapa, temos o *Valuation* com Planejamento, ou seja, a busca por um produto dentro do apetite de margem, *ticket* e premissas comerciais da empresa. Nesta fase, é importante identificar o valor do negócio e perceber o que deve ser aperfeiçoado para o melhor posicionamento no mercado. Ao saber o valor da empresa no mercado e da penetração de seu produto, a Corretora consegue planejar-se para o futuro, identificando as melhores oportunidades para agregar valor ao seu negócio. Para isso, ela utiliza-se do *Valuation*, ferramenta extremamente necessária no processo de desenvolvimento do produto, pois esta

que irá determinar a ordem de priorização do lançamento do produto no mercado baseado nas previsões de retorno de investimentos dos novos produtos. Na Corretora, esse olhar é voltado para a capacidade de esse novo produto ganhar dinheiro em 5 anos para a empresa.

A quarta etapa consiste em aprovações do produto com os *stakeholders*. É feita a validação do produto com os *sponsors*, o Comitê Integrado e a Franquia da CSI - responsável pelo *marketing*. Aqui, são realizadas reuniões de validações e alinhamentos com as empresas parceiras.

Após isso, dá-se a priorização de CRM e Incentivos. Nesta etapa, tem-se a definição dos ponderadores, ou seja, o alinhamento de quanto cada comercial irá pontuar com a venda deste novo produto, além da realização de reuniões de priorização com a Franquia em que é entendida a relevância deste produto quando comercializado em questões orçamentárias, sua prioridade de comunicação dentro dos canais dos bancos etc. Quando definidos, os Incentivos devem seguir os princípios da Centralidade no Cliente, ou seja, não podem ser baseados apenas na quantidade de vendas, e sim, também na avaliação qualitativa delas. Desta maneira, os programas de incentivo mapeados devem contemplar critérios de *suitability*, cancelamento, reclamação e métricas de satisfação (NPS), recompensando com aquilo que for melhor para o cliente.

Na sexta e última etapa, são definidas as estratégias de plano de comunicação e novo estilo de capacitação para a equipe própria e para o varejo. Aqui, o time de comunicação é acionado e é construída uma régua de comunicação com todos os segmentos, agências e comerciais que serão afetados, juntamente com seus devidos público-alvos. São revisadas também treinamentos de vendas e dicas de abordagens para uma melhor assertividade de oferta na hora da venda dos novos produtos.



Figura 6. Fluxo da Estratégia de Distribuição.

(Fonte: Elaborado pelas autoras, 2021)

Para mensurar os esforços associados ao desenvolvimento de novos produtos/serviços (gasto com P&D) e seus resultados e impactos (faturamento de novos produtos, novos clientes etc.), a empresa utiliza-se de indicadores e métricas que buscam auxiliar no desenvolvimento de diretrizes para as campanhas e ações da CSI. A seguir, serão apresentados alguns indicadores utilizados na análise dos resultados financeiros do Banco.

YoY

A sigla YoY, significa ano após ano. Este indicador tem o objetivo de comparar os resultados obtidos em um determinado período com o mesmo período do ano anterior. A partir deste cálculo, e da tabela acima, podemos afirmar qual a porcentagem de vendas que determinado produto sofreu de aumento ou de diminuição de um ano para o outro. No caso da empresa estudada, o ano de 2019 é tido como referência por ter sido o último ano sem pandemia, com valores mais reais de operação do que se comparado em 2020, quando muitas agências do Banco fecharam, impactando as atividades dos colaboradores.

Índice de Penetração do Produto (IPP)

O IPP representa a relação entre o número de clientes que comprou determinado produto em um período X pelo número de clientes ao total, expresso em percentual, permitindo demonstrar a parcela do produto que a empresa detém entre os clientes da carteira.

Em níveis maiores, o IPP pode representar uma certa estabilidade no mercado e maturidade da empresa com relação aos seus clientes. Já em menores índices, pode indicar um potencial de crescimento a ser explorado.

Ticket médio

O ticket médio é o indicador que demonstra o gasto médio por venda do produto. Ele é calculado a partir da divisão da Receita total do produto pela quantidade vendida.

O valor do ticket médio varia conforme a personalização do produto pelo cliente em casos em que ele pode adicionar coberturas e situações compatíveis com o momento de vida dele. Esse indicador possibilita à CSI entender quais produtos são

mais vendidos e por quais valores quando apresentam campanhas de desconto, por exemplo.

Macro Produto	Projetado	Orçado	mai/21		MaiYTD	
			ICM	YoY19	YoY20	ICM
Capitalização	104	139	75%	-28%	291%	72%
Vida +AP	59	79	74%	40%	907%	68%
Prestamista	26	50	52%	-58%	127%	51%
Cartão Protegido	17	20	84%	17%	290%	87%
Residencial	9	16	56%	-2%	239%	60%
Auto	5	11	44%	-40%	75%	43%
Saude	1	0	193%	102%	719%	127%
Vida em Grupo	1	2	39%	-39%	184%	37%
Patrimoniais	2	1	117%	81%	947%	98%
Odonto	1	1	122%	47%	157%	102%
Viagem	0	0	55%	-85%	312%	49%
Total	224	320	70%	-21%	310%	67%

Tabela 1. Comparação entre Projetado e Orçado entre os anos de 2019 e 2021 dos produtos da Corretora.

(Fonte: Elaborado pelas autoras, 2021)

A partir da tabela, podemos observar que existem quatro grandes produtos que demonstram a maior porcentagem de representatividade da prateleira da CSI, são eles: PIC (Capitalização), Vida e Acidentes Pessoais (AP), Prestamista e Cartão Protegido, pois são os produtos que possuem maiores parcelas de capital orçado dentre toda a prateleira de produtos da CSI.

Isso quer dizer que o gerenciamento das comunicações comerciais, as definições de quais produtos serão pautas a serem levantadas em boletins oficiais da CSI, quais terão bônus de pontuação de vendas aos comerciais, quais terão campanhas e ações de desconto e demais estratégias dependem e são baseadas diretamente no que diz respeito ao retorno orçamentário que esses produtos geram de operações e faturamentos para o Banco.

3 REVISÃO DA LITERATURA

Segundo Costa (2013), a expressão inovação está cada vez mais presente nos estudos da área de administração e na prática dela, como um novo perfil das atividades e funções intrínsecas dos colaboradores. A inovação pode ser percebida

de várias formas nas organizações: novos produtos, remodelagem de produtos já existentes, novos processos internos, novas formas de atendimento a clientes etc.

“A inovação é um processo desordenado: difícil de mensurar e difícil de administrar. A maioria das pessoas o identifica quando gera uma onda de crescimento. Quando as receitas e os lucros declinam durante uma recessão, os executivos muitas vezes concluem que iniciativas de inovação não valem a pena. Talvez a inovação não seja tão importante, pensam. Os executivos dizem que a inovação é muito importante, mas a abordagem de suas empresas em relação a isso é, em muitos casos, informal e os líderes carecem de confiança em suas decisões sobre inovação” (KOTLER, 2011, p.15).

A inovação, no entanto, não é uma questão para poucos escolhidos. Ela é de responsabilidade de toda a organização. Requer pessoas criativas, objetivos definidos, determinação de recursos e fixação de estratégias (ERTHAL, 2013, p.10).

Muitos dos que desejam inovar tentam fazê-lo “mecanizando a inovação”, domesticando-a, tornando-a um sistema. No entanto, as boas ideias não gostam de ser gerenciadas. Elas vêm e vão conforme querem e esse fluxo que parece caótico deve ser respeitado. (ERTHAL, 2013, p.12)

Conforme descrito no Manual de Oslo, a definição de inovação é ampla: “*a new or improved product or process (or combination thereof) that differs significantly from the unit’s previous products or processes and that has been made available to potential users (product) or brought into use by the unit (process)*”. (Manual de Oslo, 2018)

Um aspecto geral sobre a inovação, também presente no Manual de Oslo, é a necessidade de implementação, ou seja, um produto ou processo, novo ou apenas melhorado, só é considerado uma inovação quando introduzido no mercado ou nas operações das empresas.

Seguindo as definições de tipos de inovação presentes no Manual de Oslo, neste trabalho em específico, apesar de abordarmos sobre duas empresas de segmentos diferentes, um banco e uma empresa de varejo, ambas podem estar inseridas na “inovação de produto”, já que esta definição abrange tanto a inovação de um bem, como de um serviço - “Uma inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas

características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.” (Manual de Oslo, 2005, p.57)

Dessa maneira, ao mesmo tempo em que são apresentadas as definições propostas pelo Manual de Oslo, faz-se necessária uma nova argumentação referente às inovações discutidas neste presente trabalho. Essa nova abordagem diz que as inovações de produtos e processos estão interligadas: a inovação de um produto também exigirá adaptações em processos, sendo que esta última será, por diversas vezes, contínua. Vamos tomar como exemplo uma marca de roupas que detectou uma possibilidade de melhoria na técnica de estamparia em suas camisetas, para isso ela terá que desenvolver uma inovação no seu processo de desenvolvimento dessa nova estampa para poder enfim adaptá-la ao seu produto final. O processo é inovador, não o produto.

Ainda que as empresas estudadas sejam predominantemente inovadoras em produtos, ambas se vêem em constante transformação em decorrência dos avanços tecnológicos e das mudanças no comportamento do consumidor nos diferentes setores em que atuam. Mas, como elas se diferenciam no segmento em que atuam, moda/varejo (bens) e seguros (serviços), elas sofrem com diferentes necessidades e velocidades de inovação.

Atualmente no mundo da moda, o “*fast fashion*” ainda se caracteriza como um modelo muito utilizado pelas grandes empresas de forma global. Consequentemente essas empresas apresentam muita facilidade em inovar em um curto período de tempo já que costumam trocar suas coleções quatro vezes por ano e até mesmo a lançar muito rápido, durante a sua coleção, um produto que está em alta no mundo da moda naquele exato momento, mas que não tinha sido considerado na sua coleção já lançada.

Uma das maiores lojas de varejo do “*fast fashion*” é a europeia Zara, que é um ótimo exemplo para ilustrar o que os autores do livro “*Innovation and Technology of Women's Intimate Apparel*” definiram sobre a inovação no mundo da moda - “*In the fashion sector, innovation is a continuous and almost infinite process; the emphasis should be on the necessity of innovation as a devise of competitiveness for a fashion business*” (Yu et al., 2006, p.156). O processo de inovação da loja europeia citada acima nada mais é do que um processo infinito e contínuo, já que são feitas pequenas coleções para abrir a temporada e são realizadas análises

diárias sobre quais peças estão fazendo mais sucesso e quais estão sendo as reações dos seus consumidores. Tendo esses resultados em mãos, o time de designers desenvolve coleções secundárias e, duas vezes por semana, novos produtos são colocados nas lojas.

Apesar das lojas “*fast fashion*” terem, na maioria das vezes, uma resposta rápida a inovação, empresas que não são consideradas neste ramo da moda, mas também não se caracterizam ao outro extremo, ao “*slow fashion*”, tem dentro das suas coleções novos produtos que são considerados inovações a partir do momento que são lançados dentro das coleções. Ou seja, elas apresentam inovações dentro do seu portfólio, mas isto acontece em períodos maiores já que na maioria das vezes costumam respeitar o lançamento de suas grandes coleções que acontecem de acordo com as estações do ano. O ponto principal nesses casos é o tempo que elas levam no ciclo de inovação deste produto, ou seja, desde a criação até o lançamento, pois com a alta competitividade do setor, algumas empresas lançam produtos inovadores mais rápido que outras.

Para Lovelock e Wright (2004), serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada ou em nome do destinatário do serviço. Um exemplo é a empresa prestadora de serviços Porto Seguro no Brasil, parceira e pertencente a uma das empresas estudadas neste trabalho. A Porto Seguro inovou em seu segmento de mercado lançando um produto (seguro automóvel) que possibilita ao cliente que se utilize de funcionários especializados da empresa para efetuar reparos domésticos em suas residências. Essa adição de um serviço periférico (os reparos domésticos) somado a um serviço central (o seguro de automóveis) trata de uma inovação que trouxe um benefício indiscutível para o usuário, sendo que, de certo, não possui valores tecnológicos intrínsecos a ela.

Desse modo, propõe-se por Vasconcellos e Marx (2011) uma nova abordagem referente à conexão da percepção do usuário final com a inovação, seja ela de caráter incremental ou radical, trazendo assim uma nova definição para a inovação em serviços: “é a introdução de uma característica ou um conjunto de características (tecnológicas ou não tecnológicas) que propiciem a prestação de um serviço para o usuário final de uma nova maneira, ou de uma maneira melhorada. O usuário final deve reconhecer que o conjunto dessas características seja traduzido

como benefício e tenha impacto em sua avaliação da prestação do serviço.” (VASCONCELLOS, 2011, p.3)

“Clientes desejam, além de produtos ou serviços de qualidade, excelência no atendimento desde o primeiro contato até a entrega do produto ou serviço” (ALMEIDA, 2019, p.18), por isso inovar na área de serviços não se resume a simplesmente desenvolver um produto inovador, disruptivo ou incremental, e também não se trata somente sobre como o serviço é entregue, mas sim sobre o atendimento, a apresentação, a qualidade, a superação de expectativas do consumidor final, o treinamento, a execução e a cordialidade do funcionário, o que a empresa agrega para a sociedade e como a tecnologia está totalmente interligada em todos esses fluxos.

Mas como ocorrem as inovações em serviços na prática? Quando falamos do setor bancário, todo produto é dado como um serviço e no que se refere à inovação no setor de serviços, a literatura demonstra que o “produto” do serviço é tido como algo intangível e instável, pois eles são interativos, requerendo, muitas vezes, a participação conjunta do prestador e do consumidor e podendo variar em cada execução, considerando a mudança do consumidor e do prestador.

Essas especificidades indicam que o fenômeno da inovação em serviços requer abordagem específica, distinta daquela utilizada para a inovação na produção em geral - como no mundo da moda, ao mesmo tempo que, a classificação de tipos de inovação em processo e produto pode gerar discussões específicas em serviços, pois no caso da inovação em serviços, essa distinção acaba sendo mais tênue e algo difícil até mesmo de se reconhecer, dado que a mudança no processo e no serviço são mais intrincadas. É comum que as empresas de serviços não utilizem a terminologia “inovação”, mas sim falem sobre a qualidade de seus serviços ou ao atendimento das expectativas de seus clientes, quando elas estão realmente buscando a renovar seus serviços (Toivonnen & Tuominen, 2009).

Uma vez definidos os conceitos e especificidades da inovação de bens e serviços nos setores de interesse, são agora apresentados alguns modelos de desenvolvimento destas inovações.

Em 1993, Cooper apresentou a lógica do Stage-Gate, que consiste em dividir o processo de inovação em cinco diferentes estágios (stages): i) investigação preliminar/escopo; ii) investigação detalhada/construção do caso de negócio; iii) desenvolvimento; iv) teste e validação; v) lançamento do produto no mercado, com

cinco pontos decisórios (gates) que servem como pontos de tomadas de decisão para a possível continuidade de investimento em um projeto de inovação, conforme apresentado na figura 7.

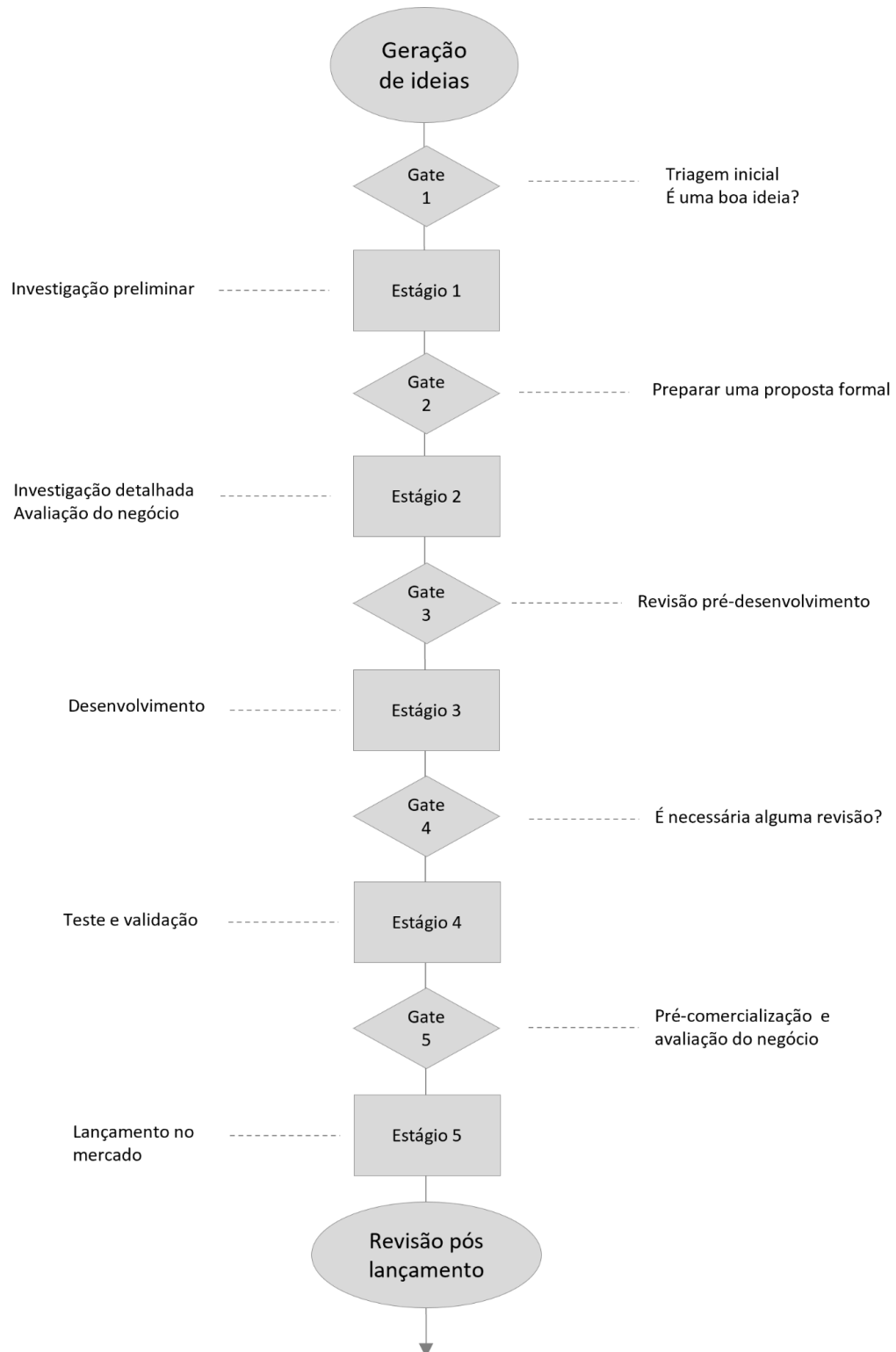


Figura 7. Estrutura *Stage-Gate* para o desenvolvimento de produtos.

Fonte: Adaptado de Cooper (1993)

Este modelo foi desenvolvido para a gestão de projetos e desenvolvimento de novos produtos visando inserir maior disciplina ao processo. A sua interfuncionalidade é um fator organizacional reconhecido no modelo requerido pelas atividades em cada fase, bem como a conexão com o mercado e os níveis decisórios. (Silva; Bagnó Salerno, 2014). Além disso, o sistema *stage-gate* incorpora atividades-chave e concentra a atenção em áreas frequentemente deficientes, como o pré-desenvolvimento e as tarefas orientadas para o mercado.

Clark e Wheelwright (1993) apresentaram o modelo funil de desenvolvimento, que possui um conceito inspirado nos stage gates, porém este conta com um processo de filtragem das possibilidades de inovação até chegar ao desenvolvimento final, o que possibilita uma redução das incertezas. Este modelo possibilita reduzir a grande quantidade de ideias nas etapas iniciais e assim, focar em quais realmente terão possibilidade de serem lançadas no mercado. Por este motivo acaba sendo muito utilizado nas empresas de bens de consumo, em que o mercado tende a exigir inovações mais rápidas.

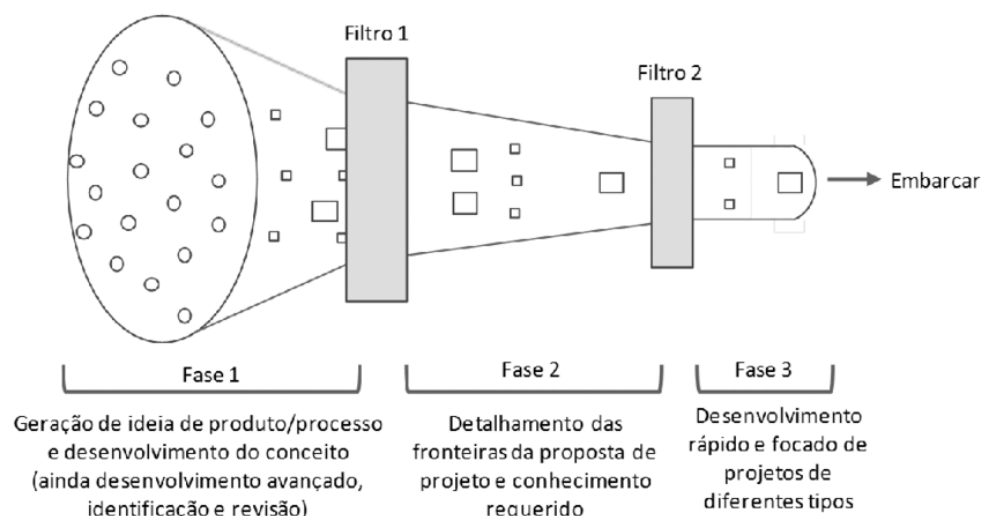


Figura 8. Funil de inovação

Fonte: Clark e Wheelwright (1992)

Apesar de serem modelos muito reconhecidos e utilizados em grandes empresas, Trott (2012) identifica algumas críticas a esses sistemas: por sua natureza sequencial, os processos podem ser onerosos, consomem tempo, e podem ser muito burocráticos; cada etapa é distinta e não permitem atividades simultâneas; oportunidades de mercado identificadas no início podem não estar mais disponíveis

no lançamento; podem gerar problemas de comunicação nos diferentes departamentos; uma falha em uma única etapa pode comprometer todo o processo.

As metodologias levantadas acima, são referências de ferramentas utilizadas no desenvolvimento de produtos, mas nenhuma delas fornece informações sobre os pós lançamentos dos projetos, ou seja, não contemplam análises e indicadores necessários para medir o resultado do projeto, seja ele um fracasso ou um sucesso. Para desenvolver um projeto de inovação de forma eficaz, é extremamente necessário saber mensurar os resultados desse projeto.

Podemos dividir as análises dos resultados/indicadores de um projeto em dois grupos, um relacionado aos resultados financeiros que o projeto inovador trouxe e outro relacionado a questões de sucesso/desempenho. Vale ressaltar que no fim mesmo com essa divisão os resultados obtidos irão se cruzar, já que é muito difícil termos um projeto que teve um resultado negativo nas questões financeiras, mas obteve grande aceitação do público considerando que as etapas anteriores ao lançamento foram feitas de forma correta.

Inspirados no Balanced ScoreCard, mais conhecido como BSC, a equipe da Innoscience desenvolveu uma metodologia, a ISC – Innovation ScoreCard (Gestão de Indicadores de Inovação - Innovation ScoreCard, 2013) com o objetivo de mensurar o desempenho do processo de inovação dentro de uma empresa. Essa metodologia foi estruturada em uma lógica de “causa-e-efeito” e apresenta quatro diferentes perspectivas do negócio: Resultados, Estratégica, Processo e Contexto. Somente a primeira perspectiva discute os resultados depois do lançamento, todas as demais consideram indicadores voltados ao processo de inovação dentro da empresa.

Com foco na perspectiva de “Resultados”, esta deve contemplar assuntos como valor de portfólio, o resultado financeiro das inovações e quais foram suas contribuições financeiras para o negócio e o percentual de receitas originárias de produtos que não existiam há “x” anos. Alguns exemplos de indicadores:

- 1. Valor total do portfólio de inovação.
- 2. Valorização anual do portfólio de inovação.
- 3. Reduções de custos oriundas de inovações.
- 4. Percentual das vendas investido com inovação.
- 5. Retorno do investimento dos projetos de inovação.

- 6. Receitas geradas com licenciamento de tecnologia.

Além de indicadores voltados para avaliar o processo inovativo, por estarmos falando neste estudo sobre inovação de produto e principalmente com uma empresa de varejo sendo estudada, indicadores de performance de produto, mais conhecidos como KPIs, também devem ser analisados para os produtos inovadores. Este é um dos tipos de indicadores mais utilizados nas empresas, mas vale ressaltar que é extremamente importante que eles estejam alinhados à estratégia do negócio.

Alguns exemplos de indicadores de performance de produto são:

- On Shelf Availability (OSA): avalia a disponibilidade de um determinado produto na prateleira. Ele leva em consideração o histórico e as expectativas de vendas do produto em questão.
- *Payback*: mede em quanto tempo a empresa terá o valor investido no produto de volta.
- ROI: é um indicador gerencial que mede qual foi o resultado financeiro de um investimento realizado, neste caso, o investimento foi o produto inovador.
- Volume de vendas: quantos produtos inovadores foram vendidos. Neste caso, dá até para realizar um comparativo entre o número real de vendas x o planejado.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta etapa do trabalho é conveniente resgatar os pontos que foram levantados nos diagnósticos das empresas estudadas para auxiliar na discussão dos resultados. A seguir, encontram-se algumas percepções sobre a gestão de P&D e Inovação em cada uma das empresas estudadas, que pudemos obter durante a realização deste trabalho.

De início, percebeu-se que o modelo gerencial e organizacional associado à inovação esteve mais presente e formalmente designado na primeira empresa apresentada, enquanto a empresa de serviços - Corretora de Seguros do Itaú Unibanco, apresentou uma maior gestão e controle de seus indicadores e métricas

no que se refere ao acompanhamento do produto após o seu lançamento no mercado.

Chega-se nessa percepção baseando-se na forte relação que a empresa 1 possui com a estrutura proposta por Cooper (1993) com seu conceito de *Stage-Gate*. Esse autor defende a ideia de que, com esse modelo, o desenvolvimento de um produto torna-se mais eficaz e eficiente, melhorando também a sua performance final.

De fato, toda a gestão de inovação da empresa calçadista foi muito bem estruturada e desenvolvida baseando-se em conceitos de inovação. Como já mencionado, dentro da diretoria de *marketing*, existe a gerência de inovação que conta com um time de mais de duzentas pessoas voltadas exclusivamente para desenvolver produtos inovadores para a empresa, novos materiais e novas formas de fabricação com a borracha.

Mas, apesar da quantidade de pessoas voltadas para o assunto e de todo conhecimento adquirido, vale ressaltar que a inovação da empresa, quando comparada com as grandes empresas de varejo da moda, é lenta. Analisando todo o ciclo de um novo produto, considerando que ele seja um “*Novo Designs*”, ele pode levar até 18 meses para o seu lançamento. Ou seja, a empresa corre altos riscos de quando lançar seu produto ele não ser mais a tendência do momento. Ou até mesmo, quando a *designer* está criando o primeiro protótipo do produto, ele é uma inovação no mercado, porém até ser lançado, outra empresa pode ter passado na frente e lançado o mesmo produto.

Outro ponto de atenção visto na empresa de varejo, é a quantidade de produtos que são considerados inovação e que, portanto, ficam como responsabilidade do time de inovação - cerca de 20% da coleção. Considerando o ponto citado no parágrafo acima e a quantidade de projetos mencionada anteriormente, vale a empresa repensar qual a sua estratégia de inovação. Querem ser uma empresa que inova de forma rápida e ágil? Ou preferem continuar a trazer uma vasta quantidade de inovações levando um considerável tempo para o lançamento?

Levando em conta a *Figura 3 “Desenho esquemático da estrutura e etapa do fluxo de Desenvolvimento e Lançamento de Produtos”* e tudo que foi discutido anteriormente, está mais do que claro que a empresa calçadista se preparou para desenvolver seus produtos inovadores. Porém, diferente do que aparece na figura

mencionada acima e até mesmo na revisão da literatura, o fluxo “Desenvolvimento e Lançamento de Produtos” considerado pela empresa ainda não está sendo colocado em prática por completo, já que a última fase, conhecida como “Resultados”, ainda não está sendo implementada.

Sendo assim, todos os produtos inovadores que são lançados pela empresa não possuem análise de resultados pós lançamento, seja essa análise de retorno financeiro ou até mesmo do sucesso do projeto e do lançamento. Essa falha acaba gerando diversos retrabalhos e desgastes para a empresa, principalmente com os indicadores de sucesso do projeto, já que não existe uma cultura de lições aprendidas e a rotação de projetos é muito alta. É de extrema importância que a área de inovação comece a analisar todos os resultados de um projeto lançado, para assim conseguir ter ciência se as expectativas criadas naquele projeto foram alcançadas, sejam elas - resultados financeiros; erros e lições aprendidas durante o desenvolvimento do projeto e sucesso do lançamento.

Por outro lado, ao analisar a empresa de serviços e considerando os processos e o contexto apresentado neste trabalho, nota-se que existe, de fato, uma oportunidade de melhoria no processo de fluxo do desenvolvimento dos produtos na estrutura organizacional da Corretora de Seguros do Itaú, a começar por um modelo mais estruturado e desenhado. Hoje acaba-se gastando muitos esforços nas ideias e discussões iniciais e, portanto, se houvesse a existência de uma força-tarefa destinada somente à percepção de novos produtos e ao alcance de novos mercados, a gestão das inovações da CSI poderia vir a trazer mais vantagens competitivas nos mercados em que atua.

Quando comparada à primeira empresa, nota-se uma efetiva rotinização das mensurações de resultados obtidos com o lançamento de seus novos produtos. A Tabela 1 apresentada na seção 2.5 demonstra os esforços que são utilizados dentro da organização para se fazer um acompanhamento detalhado de toda a operação comercial da CSI, sendo ela desde o ticket médio de um produto vendido quanto à comparação dos resultados mensais de uma agência em relação ao mesmo mês de um ano anterior. Pode-se dizer, portanto, que a análise financeira e os estudos relacionados a esses indicadores possuem um olhar inovativo voltado ao âmbito comercial.

A inovação pode não estar presente estruturalmente em forma departamental na CSI, mas não isenta a instituição de possuir áreas que se destinam à promoção

de atividades inovadoras e ao desenvolvimento de novos produtos conjuntamente com outras tarefas. A preocupação com os indicadores e resultados comerciais demonstram a utilização de um outro nome, diferente de “inovação” que normalmente é muito utilizado pelas empresas de serviços: a ideia da experiência, centralidade e satisfação cliente, o que corrobora com o fato dos indicadores da CSI serem tão voltados às vendas, pois é uma forma de mensurar se o que estão oferecendo no mercado está sendo compatível com o que o cliente espera receber.

Pode-se dizer que tais métricas, portanto, complementam e reiteram, de certa forma, o que foi proposto pela equipe da Innoscience. Segundo eles, a existência de KPI's e indicadores voltados para a inovação nas empresas é fundamental para avaliar o processo inovativo e que eles também estejam alinhados com a estratégia do negócio.

Entretanto, sabe-se que, em estudos de casos, os resultados das pesquisas são de difícil generalização, ou seja, isso não significa, em absoluto, que outras empresas de bens ou serviços inovem da mesma forma que as empresas pesquisadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se destacar que uma contribuição fundamental deste trabalho foi estudar como o fenômeno da inovação se insere em empresas brasileiras de diferentes setores e como estas utilizam-se da inovação para trazer melhorias contínuas ao seu processo de desenvolvimento.

Este trabalho optou por seguir um modelo de relatório aprofundado de estágio, em que para se estudar e compreender o funcionamento da gestão de P&D e Inovação em cada uma das empresas, era necessário estar dentro da instituição estudada e investigar com maior profundidade os casos individualmente.

Ao aprofundarmos nos casos, percebeu-se que a Inovação segue condições particulares nas empresas de varejo e de serviços. Cada uma delas se estrutura a partir da consolidação histórica de seu planejamento, suas competências e suas rotinas. Assim, podemos considerar que uma empresa é mais estruturada na gestão dos processos de inovação, em outras palavras, é mais madura no processo de desenvolvimento de novos produtos, mas tem lacunas no que se refere à medição de resultados e impactos. Ou seja, conclui-se que existe uma estratégia clara para

innovar, mas também uma dificuldade em constatar em que medida atingiram seus objetivos ou não.

Em contrapartida, a outra empresa possui uma estrutura organizacional mais fluida, que não distingue tão bem as inovações dos demais serviços, mas tem uma maior preocupação e maturidade na medição do retorno de resultados. No entanto, esta empresa possui certa dificuldade em distinguir em que medida conseguem efetivar uma estratégia de inovação, pois aparentemente não foi encontrada uma área dedicada exclusivamente ao desenvolvimento de inovações ou uma distinção clara neste ponto. São, portanto, modelos distintos vistos sob óticas diferentes, que carecem de um pouco mais de "maturidade", mas de certa maneira, complementares.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BURGER, F et al. Inovação em serviços: elementos que auxiliam o desenvolvimento de um modelo de gestão. In: MENEGASSI, Cláudia et al. Gestão do Conhecimento nas Organizações: Inovação, Gestão, Educação e Tecnologia. Paco Editorial. 2019. p. 56-87.

COOPER, R. G. Stage -gate systems: a new tool for managing new products. Business Horizons, p. 45-55, 1990.

COSTA, Haroldo de Oliveira. Transformando o ambiente organizacional com a Inovação e o Intraempreendedorismo. Janeiro de 2013. <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/576>. Acessado em 16 de junho de 2021.

ERTHAL, Ana Amélia. A cultura de inovação em empresas tradicionais - Estabelecimento do Núcleo de Inovação e Cibercultura na Fundação Roberto Marinho (2010-2013). Agosto de 2013. <https://pesquisa.espm.br/wp-content/uploads/2020/08/roberto_marinho.pdf>. Acessado em 16 de junho de 2021.

Ferreira, Getúlio. Gestão dos Indicadores de Inovação – dicas do consultor 3M – Folha Vitória 23 de ago 2013. Disponível em <<https://www.folhavitoria.com.br/economia/blogs/gestaoresultados/2013/08/23/gestao-dos-indicadores-de-inovacao-dicas-do-consultor-3m/>> Acessado em 20 de outubro 2021.

INFOMONEY. Estadão Conteúdo. Novo presidente do Itaú escolhe comitê executivo de olho em transformação digital. São Paulo; 2020 [acesso em 16 maio 2021]. Disponível em <<https://www.infomoney.com.br/mercados/novo-presidente-do-itauescolhe-comite-executivo-de-olho-em-transformacao-digital/>>

MACHADO, Luiz Henrique. Avaliação do desempenho do processo de inovação de uma empresa 27 de out. de 2013. Disponível em <<https://sites.google.com/site/professorluizmachado/avisos/innovationscorecardisc>> Acessado em 23 de setembro 2021.

NICOLAU, S. A dinâmica de inovação no mercado de moda e o caso Zara: uma análise neo-schumpeteriana. Instituto de economia. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, p. 261. 2017.

OCDE. Manual de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Publicado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos). 3ª edição. 2005

SILVA, Daniela Santos; ABRANTES, Maria Luiza Marques de. Os impactos dos serviços 4.0 no atendimento ao cliente. Centro de Pós-Graduação Oswaldo Cruz. Edição 25. 2020

VASCONCELLOS, L; MARX, R. Como ocorrem as inovações em serviços? Um estudo exploratório de empresas no Brasil. Gest. Prod., São Carlos, v. 18, n. 3, p. 443-460, 2011.

W. Yu, J. Fan, S.C. Harlock and S.P. Ng (Eds.) (2006), "Innovation and Technology of Women's Intimate Apparel," Woodhead Publishing Limited, Cambridge, England. Disponível em

<<https://studylib.net/doc/8223331/innovation-and-technology-of-women-s-intimate-apparel>> Acessado em 10 de outubro de 2021.