

INOVAÇÃO EM EMPRESAS GLOBAIS DE ALTA VARIEDADE E VOLUME DE PRODUÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA UNIDADE BRASILEIRA

Alvair Silveira Torres Junior
FEA – USP
alvair@uol.com.br

Ana Maria Gati Wechsler
FEA – USP
ana.wechsler@uol.com.br

Resumo

Diversos elementos podem ampliar a complexidade já inerente à gestão da inovação, especialmente o perfil do público-alvo e a abrangência geográfica da empresa. Segundo um duplo referencial teórico sobre desenvolvimento de produto, qual seja, a organização e o processo de DNP (Desenvolvimento de Novos Produtos e Processos); e a estratégia baseada em recursos, empreendemos estudo de caso simples em empresa multinacional com unidade no Brasil, na qual identificamos como interação aspectos de inovação em produto, sua logística de distribuição e a rotina organizacional, revelando a sincronia de tais competências em produto e processos como fenômeno particular para potencializar a inovação.

1 – Introdução

Inovação é um dos processos mais discutidos na atualidade, seja em função da necessidade de recriar os mercados restritos da economia seja pela cultura moderna de utilizar tecnologias incorporadas aos mais diversos produtos.

Esse artigo procura investigar a inovação em um dos mercados que parece ser a antítese dessa condição: mercados de produtos de consumo de massa. No início do século XX, tais mercados foram os motores de uma indústria padronizada e burocrática e, agora, combinando alto volume de produção com alta variedade de modelos, requerem evolução para nova realidade de consumo e adaptações às diferentes culturas e modelos de negócio globais. Torna-se relevante, portanto, investigar nesse tipo de mercado que alterações ou de que forma a necessidade de inovar é inserida no dia-a-dia da organização.

A questão central orientadora desta pesquisa é: como se desenvolve o processo de inovação em uma indústria de alcance global com grande variedade de produtos e elevados volumes de produção?

De modo geral, questões semelhantes a essa, mais específicas ou mais genéricas, têm conduzido a análise dos processos de inovação com o propósito de torná-los mais gerenciáveis, menos “espontâneos” ou dependentes de momentos de inspiração individuais, e mais focados em esforços canalizados para objetivos específicos.

Embora algumas lacunas ainda permaneçam abertas, análises vêm destacando a importância do departamento de Pesquisa e Desenvolvimento de Novos Produtos e Processos, ou seja, o recurso da firma exclusivamente dedicado à *originação* de inovações. Por outro lado, contudo, a partir da perspectiva estratégica fundada na visão baseada em recursos, esse privilégio setorial cede lugar a uma dinâmica organizacional, na qual as inovações não se dariam unicamente nesse ou naquele departamento, mas sim através da confluência de atividades e atitudes que envolveriam todos os setores da empresa, através do aproveitamento de certas competências em que a organização se destaca. Ressalte-se que a visão baseada em recursos ainda se volta somente ao processo de *originação* de idéias, não dando a devida importância ao processo de inovação em todas as suas etapas.

Clark e Wheelwright (1993) são os primeiros autores a compilar de forma sistematizada as melhores práticas na gestão de projetos de inovação. Entretanto, observamos algumas limitações nos seus estudos, dentre elas: geográficas, em que se analisam empresas e seus processos de inovação locais sem aprofundar seus aspectos e influências globais; no escopo estratégico, com foco em empresas, cujo direcionamento estratégico está em maior escala na inovação em produtos; e, por último, quanto ao perfil de mercado, uma vez que o texto dedica-se ao processo de inovação em produtos destinados a um padrão de consumidor interessado em produtos de última geração, usualmente envolvendo tecnologia intensiva.

Tais questionamentos se intensificam à medida que nos aproximamos de um mercado de grande variedade e alto volume de produção, versão globalizada de empresas de produção e consumo em massa, cujo *portfolio* de produtos tem menor apelo tecnológico.

Justificamos nossa opção por esse mercado de consumo de massa, considerando a oportunidade de estudá-lo com distanciamento do status corrente em inovação e o fato de a empresa XYZ pesquisada possuir estrutura organizacional global.

2 - Método

A metodologia de estudo de caso é a mais adequada, segundo Yin (1989), para atendermos ao objetivo de aplicação do arcabouço teórico desenvolvido. Segundo o autor, devemos ter como critério para escolher a abordagem empírica: (i) o tipo de questão da pesquisa; (ii) o alcance do controle do investigador sobre os eventos avaliados; e (iii) o grau de foco em eventos contemporâneos ou passados. Tendo-se em vista que a questão proposta é original dentro do programa de pesquisa, embora seus conceitos encontrem-se já consolidados na literatura e os eventos medidos não sejam controláveis pelo pesquisador, torna-se, ainda conforme o autor citado, apropriado aplicar o método do estudo de caso simples, do tipo “embedded”, pois pesquisamos a questão da inovação encaixada em contexto mais amplo da organização, levando em conta suas interfaces e focando a inovação nesse ambiente específico da empresa XYZ.

O caso apresentado foi desenvolvido com base em uma pesquisa de campo, na qual se coletaram informações através de entrevistas semi-estruturadas com profissionais das áreas de Pesquisa e Desenvolvimento, Marketing e Manufatura da empresa, à luz do referencial teórico de inovação de produtos e processos além da estratégia de negócio referenciada em recursos

como vantagem competitiva. A propósito dessa junção teórica decorreram, da pergunta central, outras questões para o caso específico, quais sejam:

Na empresa avaliada, quais os recursos estratégicos existentes e como estão associados?

Qual a participação da inovação como um recurso estratégico no estudo de caso em questão?

Qual a relação da ação global da empresa com a adoção das inovações locais?

As entrevistas compunham-se de 30 perguntas abertas que exploravam a importância e a frequência das inovações, suas origens, relações com outros processos internos à organização, formas de incorporação e políticas locais e globais. Foram ouvidos 4 gerentes, 2 diretores e mantivemos contato com técnicos e analistas participantes do lançamento de novos produtos no mercado e outros pertencentes às áreas de logística e manufatura atuantes em processos diários de rotina da empresa. As entrevistas duraram cerca de 2 horas e foram o apoio para observações, visitas e exames documentais. Muitos dos entrevistados permitiram o acesso a documentos que evidenciassem suas opiniões. Num segundo momento, retomamos os contatos, por telefone, com 2 dos entrevistados, para dirimir dúvidas ou incongruências relativas às informações levantadas.

Como resultado de observações locais, ainda reunimos dados sobre a rotina de empresa, incluindo a participação em reuniões de vendas, reuniões de engenharia, além de acesso a apresentações e informações em que verificamos as interdependências entre as áreas e seus processos de interação.

O objetivo da coleta de informações consistiu em entender o processo local de DNP, seu relacionamento com a unidade global, suas relações com processos internos e se há exploração de algum recurso específico que faça parte de forma preponderante na estratégia competitiva da empresa.

Na presente pesquisa não avaliamos estruturas de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento de Novos Produtos e Processos) globais. Referências a esse respeito podem ser encontradas em Moore e Birkinshaw (1998), Kuemmerle (1998), Moore (2001), dentre outros. Esse estudo se concentra na gestão local da inovação, embora leve em conta suas relações com a operação global da EMPRESA.

3- Fundamentos Teóricos

O termo inovação, que não pode ser reduzido ao desenvolvimento de produto, está diretamente ligado a Joseph Schumpeter, economista austríaco, principal formulador desse conceito. Ele acreditava que longas ondas dos ciclos de desenvolvimento no capitalismo eram resultados da combinação de inovações.

Várias facetas envolvem o tema de inovação, tais como processos criativos, estruturas de gerenciamento, processos de liderança, gestão do conhecimento, e outras. Entretanto, uma das materializações ou forma institucional que se dá no interior da empresa é o desenvolvimento de produto e a estratégia adotada no sentido de a empresa explorar produtos diferenciados em relação à concorrência.

Clark e Fujimoto (1991) apresentam uma matriz de complexidade de estrutura interna de produto versus complexidade de interface de produto – usuário, que, de certa forma, classifica projetos de desenvolvimento de produto e sua inter-relação de complexidade.

A complexidade do projeto de um novo produto/processo é reflexo da complexidade do produto e do processo. Num projeto de automóveis, por exemplo, envolvem-se centenas de pessoas, inclusive de nacionalidades diferentes; logo, requerimentos de liderança, solução de problemas, organização, coordenação e gerenciamento de projeto são muito mais complexos.

O foco deste trabalho são os produtos simples, isto é, segundo definição de Clark e Fujimoto (1991), produtos em embalagens convencionais, cuja complexidade da estrutura interna do produto e interface com o consumidor, embora baixa, pode ter um processo produtivo complexo, ou seja, requer considerável investimento para ser alterado em um novo produto totalmente diferente.

Na questão estratégica, a abordagem da visão baseada em recursos (VBR) tem contemplado as interpretações sobre empresas tornarem-se competitivas através da exploração de uma forma inovadora de dados recursos e/ou da combinação inusitada de recursos. Nesse ponto amplia-se a visão focada em desenvolvimento de produtos, pois recursos podem ser o processo de gestão, de manufatura, como é o caso da Toyota, ou qualquer outra competência que a empresa venha explorar.

A partir desse duplo referencial teórico sobre desenvolvimento de produto e estratégia baseada em recursos como suportes à inovação, estabelecemos um quadro geral para identificar, na empresa estudada, como tais aspectos surgem na rotina organizacional.

3.1 Desenvolvimento de Produtos

3.1.1 Modelo de organização de P&D

Antes de iniciar a análise do processo de desenvolvimento de produtos em uma empresa global, é necessário entender o modelo organizacional utilizado para as funções de P&D, podendo esse variar de centralizado a descentralizado.

Pesquisa do EIRMA, *European Industrial Research Management Association*, de 1992 (EIRMA, 1992), feita com empresas líderes no desenvolvimento de novas tecnologias indicou o primeiro padrão na estrutura de distribuição das atividades de P&D nessas empresas. Nesse estudo, procurou-se entender a divisão de tarefas ou atividades entre o nível corporativo, divisional e local.

Aproximadamente 50% das empresas utilizadas na amostra utilizavam a concentração das atividades de pesquisa no nível corporativo, havendo, no nível divisional, atividades intermediárias entre pesquisa e desenvolvimento. O nível local, por sua vez, respondia por mínimas atividades de desenvolvimento. Em nenhuma das empresas avaliadas em 1992 havia atividades de pesquisa, as quais eram conduzidas, pelas empresas da amostra, nas locais ou filiais.

Uma síntese dos principais pontos em análise, vantagens de concentrar versus descentralizar as atividades de P&D, é apresentada por Kuemmerle (1997). Para esse autor, o principal motivo que ocasionou a concentração das atividades de P&D, em especial as atividades de pesquisa básica, foi a proximidade com o centro decisor da companhia. Essa “vizinhança” tende a garantir a consistência entre as políticas estratégicas da empresa e os projetos em desenvolvimento, além de evitar problemas típicos de falta de coordenação empresarial e possível duplicação de esforços; perda de sinergia entre áreas ou projetos de P&D; e, conseqüentemente, redução de custos.

Apesar dessas vantagens, o referido autor destaca que três motivos fundamentais alteraram essa dinâmica a partir da segunda metade da década de 90. O primeiro é a desconcentração global na geração de conhecimento. Atualmente, as fontes científicas de geração de inovações estão espalhadas por todo o mundo, inclusive nos países em desenvolvimento (a Índia se coloca como exemplo paradigmático). O segundo motivo refere-se à perda de contato com os lançamentos dos principais concorrentes globais e locais. A área de P&D deve estar espalhada em todos os mercados de atuação da empresa para que possa estar em contato com os últimos lançamentos de seu segmento de atuação. E, por último, a necessidade de reduzir os tempos de desenvolvimento e lançamento de produtos e a decorrente necessidade de aproximar P&D e manufatura, a fim de otimizar processo produtivo.

Moore e Birkinshaw (1998), posteriormente revisitados por Moore (2001), apresentam considerações semelhantes às de Kuemmerle (1997). Embora o foco de trabalho dos autores esteja em indústrias de serviço, esse também pode ser extrapolado para indústrias de manufatura. Juntamente com as análises, os autores apresentam 4 modelos categorizados de gestão de P&D, representados na Figura 1:

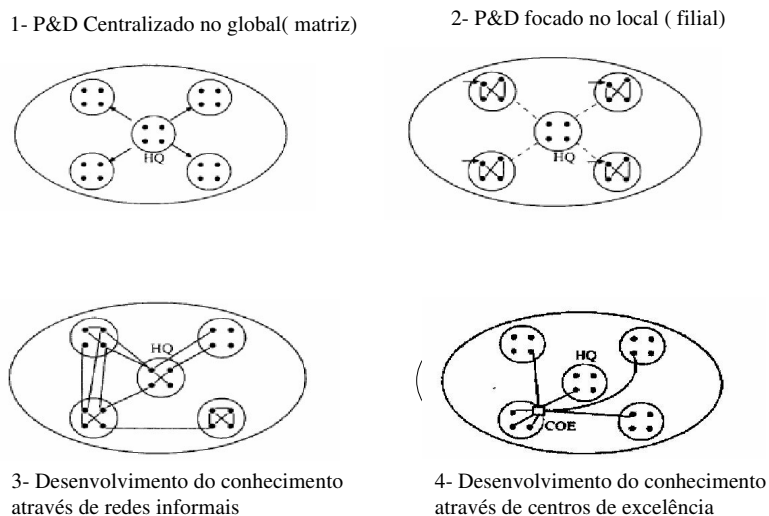


Figura 1: Modelos de organizações globais em indústrias de serviço
Moore e Birkinshaw (1998)

O primeiro modelo trata-se do P&D centralizado tradicional. Nele, o padrão seria a pesquisa conduzida na matriz e distribuída para produção nas filiais, as quais se responsabilizariam somente pelo desenvolvimento ou engenharia não convencional necessários para adaptar a inovação ao mercado local.

O modelo 2 da Figura 1 representa a primeira resposta ao modelo centralizado, já existente antes da década de 90, sendo o paradigma do modelo descentralizado. Tanto as atividades de pesquisa quanto de desenvolvimento passam a ter características completamente locais. A função da matriz está muito mais relacionada ao monitoramento das atividades desenvolvidas, não havendo diferenças substanciais entre as atividades realizadas por ela e pelas filiais.

Uma abordagem mais moderna de descentralização dos processos de pesquisa e desenvolvimento está representada pelo desenho de redes de conhecimento entre diversos centros de P&D da empresa, no modelo 3 da Figura 1. Entretanto, como não existe formalidade, a rede de conhecimento acaba por estar baseada no relacionamento, e isso não é suficiente para construir o conhecimento. Nesse contexto, a matriz desempenha um papel semelhante ao de qualquer outra unidade, inclusive em função da informalidade inerente a esse processo.

O quarto e último modelo da Figura 1 é a segunda evolução dos modelos de descentralização, na qual as atividades de P&D periféricas ganham a natureza de atividades centrais para produtos específicos. Em outros termos, cada uma das unidades de P&D da empresa possui determinado perfil de especialização em pesquisa, formando os chamados centros de excelência (COE).

Como cada um desses modelos apresenta vantagens e desvantagens em termos de custos, eficiência e eficácia, há, hoje, empresas nos diferentes modelos citados.

Quanto aos centros de excelência, inicialmente, são pequenos grupos de pessoas, reconhecidos por sua especialidade de conhecimento, que disponibilizam o conhecimento da unidade local para a empresa globalmente. Entretanto, mais recentemente, os tamanhos dos grupos variam, a depender do requerimento e da importância do mercado local.

No mundo todo, esses centros de excelência emergiram das organizações de inovação e concentraram o foco de aprendizado.

É fundamental o reconhecimento e a visibilidade dos centros de excelência para que possam ser formalizados. Em função da dinâmica dos mercados, centros de excelência podem nascer ou morrer nas organizações. Esses especialistas podem utilizar recursos virtuais, a fim de se comunicarem e participarem de projetos globalmente.

3.1.2 Gestão de Projetos de P&D

Vários autores da década de 90, dentre eles Clark e Wheelwright (1993), Clark e Fujimoto (1991), fazem um panorama do desenvolvimento de produto focado em produtos automobilísticos, por terem tanto produtos quanto processos de desenvolvimento complexos.

Além desses, outros autores, como Olson et al (2001), Khazanet, VL. (1997), discutem as etapas do processo de desenvolvimento de produtos e processos.

Entretanto, segundo Yelkur e Herbig (1996), no mundo globalizado, o processo de desenvolvimento tradicional de novos produtos não funciona mais, pois um novo requer constante interação entre os diferentes departamentos, para que os problemas possam ser identificados nos estágios iniciais de desenvolvimento. O entendimento de cada mercado e suas necessidades deve ser analisado no início do processo.

Gerwin e Barrowan (2002), por sua vez, estudaram as interações entre desenvolvimento de novos produtos e outros fatores como definição de produto, contexto organizacional, time de projeto, conduzindo esse processo a um desenvolvimento integrado de produto.

Clark e Wheelwright (1993) são os principais autores contemporâneos a tratar dos processos de desenvolvimento de inovações em toda a sua complexidade. Eles discorrem sobre a gestão da inovação nas etapas do processo de desenvolvimento e seus elementos críticos, ampliando o enfoque das atividades desenvolvidas pelo departamento de P&D para o conjunto de atividades desenvolvido em todo o ambiente empresarial.

Para elaborar o plano agregado de projetos, é necessário levar em conta as estratégias tecnológicas e estratégias de mercado, a fim de definir quais projetos devem ser desenvolvidos. Esse planejamento é fundamental para que haja boa distribuição dos recursos.

Ainda segundo esses autores, as fases e os métodos de avaliação, seleção e decisão adotados pela firma desde uma idéia até a concretização de um projeto compõem o modelo analítico conhecido como “funil do desenvolvimento” (Figura 2).

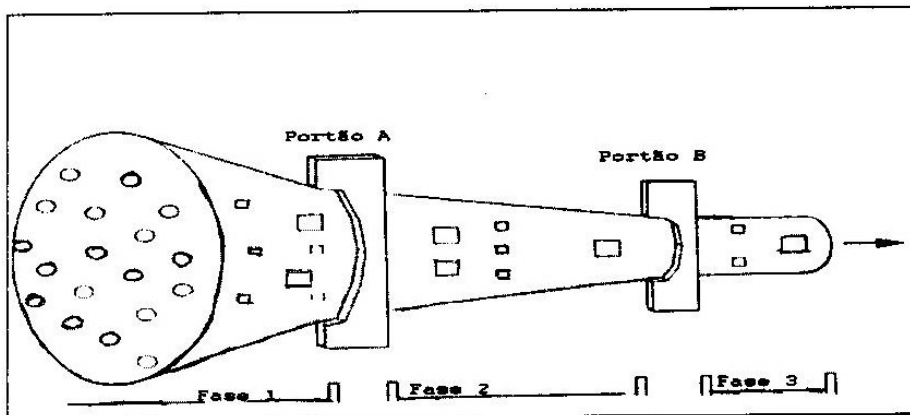


Figura 2: O funil do desenvolvimento
Clark e Wheelwright (1993)

O funil de desenvolvimento constitui-se de fases decisórias: geração de idéias; inclusão do projeto escolhido ao plano agregado de desenvolvimento; definição de recursos humanos e financeiros para implementar o projeto. A seleção da alternativa é obtida através dos “portões” de decisão de escolha dos projetos (Figura 2). Temos, assim, as chamadas etapas básicas do processo de gestão de projetos, cuja utilização é consagrada nas empresas globais: geração de idéias e aprovação, desenvolvimento e lançamento do produto.

No exemplo mais comum encontrado na literatura, todo o processo de desenvolvimento de novos produtos ocorre na matriz, passando a filial a envolver-se somente após a conclusão das etapas críticas de teste e prototipagem. Com isso, a unidade local funciona como uma manufatura com poucas competências de P&D e engenharia.

Na literatura pesquisada, ainda que se constate a concentração de casos de P&D centralizados, fica claro que a gestão da transferência de novos projetos da matriz para filial, suas falhas e aprendizado, é pouquíssimo explorada.

As diferentes etapas de processo, como já mencionado, no caso de empresas globais, podem ser trabalhadas totalmente pela unidade global ou casa matriz ou parcialmente pelas unidades locais ou pela filial, depende do modelo organizacional adotado pela empresa. Por exemplo, podemos ter a geração de idéias trabalhada pelas unidades globais em cooperação com as locais, desenvolvimento do projeto e testes na matriz e implementação local. Enfim, chega-se a um modelo em que todas as etapas podem ser compartilhadas entre a unidade local e global. Esse exemplo, embora demande grande desafio de comunicação nas diferentes etapas do processo de desenvolvimento, traz grandes benefícios à empresa nos aspectos globais e locais, como mostram Moore e Birkinshaw (1998), que citam que a gestão de *portfolio* de projetos terá a especialização em centros locais de P&D.

As alternativas acima descritas de organização para o processo de desenvolvimento de projetos procuram atender aos objetivos de acelerar a colocação em funcionamento de inovações tanto em produto quanto em processos. Nesse conceito, a filial passa a ter um papel de maior importância em relação aos modelos centralizados, respondendo tanto pela parte da gestão dos processos de desenvolvimento quanto pela engenharia não convencional incorporada às versões locais de produtos concebidos para o mercado global.

O que motiva a avaliação desse tópico de gestão de projetos de desenvolvimento é a busca por compreender o modelo utilizado na empresa XYZ e o gerenciamento do seu processo de inovação com a participação de membros locais e globais nas diferentes áreas da empresa; e, assim, esclarecer os impactos da gestão da inovação da empresa ante o mercado e os concorrentes.

Esse tema pode ser particularmente relevante para produtos de consumo em massa, com elevado volume, quando comparado com produtos destinados ao público de alta renda, uma vez que fica a cargo das unidades locais grande parte da participação no processo de desenvolvimento.

Essa diferenciação de processos de desenvolvimento em mercados como o Brasil, onde há grande incidência de população de baixa renda, segundo Nascimento e Yu (1998), traz

desafios adicionais às empresas multinacionais. Tal situação exige diferenciar processos produtivos, embalagens de produto, e outros, para atender um número maior de consumidores e aumentar as oportunidades de negócios.

3.2- Estratégia – Visão Baseada em Recursos (VBR)

Somente a partir de 1980 os estudiosos da administração passam a dar maior importância ao estudo dos processos de gerenciamento do desenvolvimento tecnológico. Antonin (2001) estrutura o desenvolvimento das principais linhas de pesquisa sobre o fenômeno da gestão de inovação em três momentos sequenciais: o enfoque operativo tradicional das atividades de P&D, que engloba a quase totalidade dos autores que avaliam o tema; o enfoque estratégico integrado baseado em Porter (1986); e, por último, a tendência mais recente, cuja origem, a princípio, está em Penrose (1963) e, mais tarde, em autores como Nonaka e Takeuchi (1995), seria o enfoque baseado nos recursos da firma.

Outras formas de diferenciação de liderança estratégica das empresas bem-sucedidas, segundo Traacy e Wieserma (1995), são:

- liderança de produto (empresas, cujos esforços se concentram em desenvolver e lançar produtos inovadores, com maior capacidade, performance e funcionalidade. Preços e serviços são aspectos importantes, porém secundários nessa abordagem);
- intimidade com o cliente (aqui o que conta é a experiência vivenciada pelo cliente ao se relacionar com a empresa. Esse conhecimento sobre o cliente e suas necessidades molda o perfil da empresa e prioriza seus processos internos); e
- excelência operacional (empresas que têm por proposição de valor a excelência operacional e procuram investir na melhoria contínua dos processos relacionados à operação de sua cadeia de valor – fornecimento, manufatura e distribuição).

De acordo com Hamel e Prahalad (1994), as competências da empresa são um conjunto de habilidades e tecnologias que promovem a liderança em produtos e serviços da mesma, beneficiando os consumidores. Construir essa liderança através dessas competências é ganhar cinco, dez ou mais anos de oportunidade de lucro em relação à concorrência.

Segundo os autores, poucas empresas sabem utilizar suas competências-chave a seu favor. Há exemplos como o da Federal Express e o benefício de “on time delivery”; do Wal Mart e sua logística trazendo habilidade de prover benefícios de disponibilidade de produto, escolha e custo; da Sony e sua capacidade de miniaturização; ou da Toyota e seu gerenciamento da cadeia produtiva através do “lean manufacturing”.

A competência, portanto, transcende produtos e serviços e conquista o consumidor, que reconhece a grande contribuição no valor pago pelo produto. E, mais importante, em termos de diferencial competitivo relativo aos concorrentes, as competências de uma empresa, sendo únicas, tornam-se uma vantagem superior no mercado.

Segundo Barney (1986), grande parte da teoria sobre a estratégia competitiva está em como as empresas podem criar mercados de produtos imperfeitamente competitivos e obter desempenho econômico acima do normal.

Da perspectiva da visão baseada em recursos (VBR), a fonte da vantagem competitiva encontra-se, em primeiro lugar, em recursos e competências das empresas individuais; e, em segundo lugar, na estrutura das indústrias nas quais elas se posicionam. Recursos de uma empresa incluem todos os bens, processos organizacionais, atributos, informação, conhecimento etc., controlados por ela. Conhecendo esses valores, a empresa implementa suas estratégias de forma a melhorar sua eficiência e eficácia.

Nem todas as empresas têm esses valores, uma forma de analisar é observar o modelo “SWOT analysis” (fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças) e verificar se as fortalezas neutralizam as fraquezas e as oportunidades são maiores que as ameaças. Muitas vezes, para construir esses recursos, é necessário experiências ou histórias vividas, que tornam os recursos mais raros e difíceis de imitar ou copiar.

4. O Estudo de Caso – coleta e análise de dados

A empresa em questão é multinacional presente em muitos países no mundo, atua no ramo de venda direta, porta a porta, utilizando-se de uma logística de distribuição complexa e um modelo de negócio focado na forma de venda, que suporta sua estratégia de negócio.

Informações secundárias foram obtidas no site da empresa e em relatórios setoriais da ABIHPEC (Associação Brasileira Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos), mercado esse que tem tido crescimento médio de 8,2% ao ano nos últimos 5 anos no Brasil, atingindo faturamento médio de R\$13,1 bilhões em 2004. Segundo essa Associação, um dos principais fatores que contribuíram para a prosperidade do setor foi a tecnologia de ponta.

Existem, no Brasil, 1.258 empresas atuando no mercado de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos; há 16 empresas de grande porte com 72,4% do faturamento, e uma delas é a empresa XYZ, objeto de estudo deste artigo.

O sistema de vendas diretas no Brasil, no qual a empresa XYZ está baseada, responde por 24,3% do valor de distribuição do setor; a distribuição tradicional representa 70,3%, incluindo atacado e lojas de varejo; e uma minoria da distribuição acontece através de franquias, lojas especializadas e personalizadas.

A empresa XYZ, por ser uma empresa global, tem o desafio de buscar o máximo de sinergia de requerimentos de produto entre os mercados consumidores, a fim de proporcionar ao consumidor final o produto com inovação e custo competitivo.

Sua linha de produtos atende as diferentes classes sociais no país, e, por promover grande número de lançamentos durante o ano, diversifica seu atendimento ao consumidor, constituindo-se, portanto, em uma empresa com grande variedade de produtos e alto volume de produção. Os mais de mil itens de venda no seu *portfolio* e uma taxa de renovação anual de 20% a 30% de novos lançamentos aumentam sua complexidade de gerenciamento. Possui

uma planta voltada para bens de consumo em massa, mas distante da outrora empresa fordista de produção em massa de produtos padronizados, mesmo tratando-se de produtos na sua maioria simples; nesse ponto se incorporam a diferenciação e a inovação.

Em relação ao desenvolvimento de produto, analisamos a estrutura organizacional e o processo DNP no Brasil e sua relação com a casa matriz.

A estrutura organizacional da empresa tem passado por processos de transformação, visando a proporcionar maior globalização a todas as áreas.

Comparando a gestão de P&D aos modelos de Moore e Birkinshaw (1998), observamos que a empresa teve momentos de extrema centralização de P&D no global. E o Brasil, que, por ser um mercado de grande participação na corporação, passou por estágios do modelo 3, Figura 1, com estruturas informais de conhecimento em P&D, a fim de atender demandas específicas desse mercado, há alguns anos adotou a organização com centros de excelência, modelo 4, Figura 1, sendo o centro de excelência para alguns tipos de produtos.

Os desenvolvimentos locais na unidade brasileira são, em sua maioria, melhorias incrementais (Clark e Wheelwright, 1993) principalmente voltadas aos produtos de maior volume, posicionados na base da pirâmide. Esses produtos, de menor custo e alto volume, são muito importantes para gerar a escala na cadeia produtiva da unidade local do Brasil, além de ganho de mercado, potencializando a rede logística de distribuição. Encontra-se aqui uma primeira relação de sinergia do P&D com um recurso de outro processo interno.

Quanto ao processo de desenvolvimento, comparando o processo da empresa XYZ ao descrito por Clark & Wheelwright (1993), identificamos no processo de desenvolvimento total, desde a geração de idéias até o lançamento do produto, três fases básicas com dois portões principais. O primeiro é a análise de viabilidade do projeto e o segundo, o início do cronograma de implementação e produção do produto para lançamento. Nesses dois portões são feitas análises econômica, tecnológica e temporal, a fim de prosseguir com o projeto e lançar o produto.

Em geral, o processo de geração de idéia, avaliação de viabilidade, testes de desenvolvimento, para produtos mais complexos é realizado na unidade global, validado nas unidades locais e, se aprovado, tem início o cronograma de lançamento, sempre conduzido localmente, podendo ou não ter simultaneidade com outras unidades.

Entretanto, pode haver produtos resultantes de uma participação da unidade local e global desde o início ou, às vezes, somente validado (primeiro portão) pela global, porém conduzido quase que totalmente pela unidade local.

No caso do Brasil, por ser um mercado significativo para a corporação, a estrutura de P&D sofre algumas influências da competência logística não só no desenvolvimento de novos produtos, mas também nas inovações incrementais.

Como prevêm Hamel e Prahalad (1994) e Barney (1986), um recurso estratégico – a rede logística – influencia a inovação, adaptando o produto a essa vantagem competitiva nos

aspectos de embalagem de produto e sua resistência ao transporte capilarizado e altas temperaturas do território brasileiro.

A empresa XYZ possui uma rede logística com mais de 500 mil pontos de entrega e uma força de vendas distribuída de acordo com estudos da geografia do território brasileiro, feitos internamente na empresa. Com isso, busca-se uma cobertura controlada de vendas em todas as áreas do país.

Outro diferencial dessa vantagem competitiva da rede logística é a oportunidade de distribuição de produtos de vários segmentos de mercado, além dos fabricados internamente pela empresa para melhor atender as necessidades do consumidor nos pontos mais distantes do país.

De outro lado, esse P&D local, em conjunto com estratégias e necessidades locais de mercado, tem a capacidade de ajustar, quando possível, as características finais do produto às necessidades locais de preço e preferência do consumidor graças às informações ascendentes propiciadas pela rede logística e de distribuição vindas da área de vendas que está distribuída no mercado (Nascimento e Yu, 1998). Há exemplos de produtos que foram desenvolvidos especificamente para o mercado brasileiro, a fim de atingir preços mais acessíveis e aumentar volume de vendas.

Com essa complexidade da empresa XYZ, em termos de gerenciamento da rede logística e elevado número de itens de alto volume, outro recurso estratégico, segundo Barney (1991), está nos processos internos da empresa, em termos de operação da cadeia produtiva e seus fornecedores, garantia de suprimento a toda a variabilidade de demanda, além dos processos financeiros e controles internos que regulam o desempenho financeiro da empresa como um todo. Um exemplo é o lançamento de produto novo em sincronia com outras unidades que concorrem com suprimentos de fontes às vezes únicas, potencializando a cadeia logística de suprimento, trazendo benefícios financeiros para a empresa.

Esse processo de DNP que busca um desenho de produto de forma colaborativa entre produto e processo num mercado competitivo e globalizado requer constante interação entre os setores e os atores e se torna uma vantagem competitiva da organização, que não pode ser explicada por inovações setoriais, mas sim por inovações emergentes dessa interação interdepartamental, o que surge aqui como um fenômeno qualitativo a ser especificado como resultado da análise dos dados.

Nesse modelo de venda direta, o atendimento individual de cada unidade de venda no Brasil, com alta frequência ao longo do ano, permite à empresa acessar diferentes consumidores finais, com inovação frequente em produtos, daí a importância da sincronia das competências de inovação no desenvolvimento de novos produtos e outros recursos como logística e venda, além de gestão dos processos internos da empresa no sentido de manter a dinâmica do negócio.

De fato, tais dados mostram que a empresa tem um modelo de negócio baseado na venda direta com grande capilarização, o que lhe confere grande diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes que não utilizam esse canal de venda, ou, ainda que o utilizem, não

possuem o volume de distribuição da empresa XYZ. Em termos logísticos, o volume contínuo de distribuição tende a facilitar a competitividade em termos de custo.

4 - Conclusão

Adotar modelos de gestão de inovações que concatenem de forma consistente a participação de unidades locais com a matriz é um desafio para qualquer empresa de porte global. O sucesso na formulação de estruturas adequadas pode significar benefícios de primeira importância na redução do tempo para o lançamento de novos produtos e maior capacidade de inovação a partir do contato mais estreito com os lançamentos de concorrentes e fontes diversas de geração de conhecimento.

Quanto à diferenciação em produto, a inovação através da venda direta é fundamental para que o consumidor se interesse por encomendar e esperar a entrega do produto em vez de buscá-lo no varejo imediatamente. Na empresa XYZ, essa interdependência estratégica ficou patente, uma vez que a venda direta permite maior intimidade com o cliente; ao mesmo tempo, o sucesso não é atingido se não houver diferenciação em excelência operacional, no caso logístico, assim como diferenciação em produtos através de inovações do tipo incremental que permitam melhor atendimento das necessidades do mercado local.

Constatamos, portanto, através desta análise, o fenômeno de um processo de inovação denominado *inovação interacional*, a partir da ação recíproca entre uma competência operacional específica, a logística de distribuição, e a competência de gestão de projetos, sua organização de P&D (figura 3). Tal interação nos leva a considerar e recomendar para futuras pesquisas o foco no levantamento das formas de relacionamento entre as áreas de Gestão de Projetos e Gestão de Processos da empresa. São dois processos básicos, que, uma vez relacionáveis por meio de estruturas da organização do trabalho, revelam-se uma fonte em potencial para gerar inovações. Ainda que sua generalização seja especulativa – em função da pesquisa ser um estudo de caso simples – o esquema proposto para interpretar o fenômeno observado, lança o foco sobre a organização do trabalho como fator desencadeador de relações produtivas ou improdutivas entre os processos internos da organização. Uma vez relacionáveis por meio de estruturas adequadas, princípios sobre a forma dessa estruturação podem se constituir em referência para a geração de uma organização inovadora.

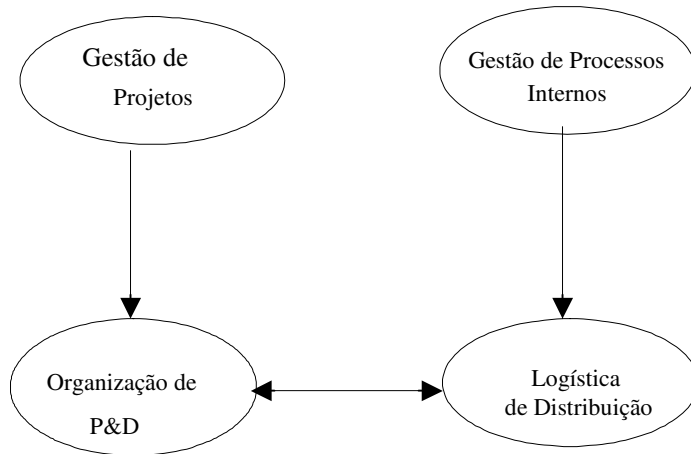


Figura 3 - Inovação Interacionista da empresa XYZ – empresa de venda direta
Figura gerada pelos autores

Segundo Barney (1986), os recursos que sustentam a vantagem competitiva, quando raros, difíceis de imitar ou de substituir, possuem alto valor estratégico. No caso da empresa em questão cada um desses recursos, entretanto, quando vistos separadamente podem ser copiados, porém, o conjunto e a sincronia desses recursos proporcionam uma vantagem competitiva diferenciada, difícil de imitar ou substituir. É esse aspecto que surge relevante na pesquisa e, através da denominação inovação interacional, destacamos o fato de a qualidade da interação entre determinados processos internos ter sido decisiva, tanto para absorver inovações globais, quanto para gerar novidades locais.

6 - Referências Bibliográficas

ABIHPEC, Associação Brasileira das Indústrias de Higiene Pessoal Perfumaria e Cosméticos, “Anuário Brasileiro da Indústria”, in site www.abihpec.com.br.

ANTONIN, M. N.: “Bases para el Estudio Del Proceso de Innovación Tecnológica en la empresa: aproximaciones al estudio de los fenómenos innovadores.” Universidade de Leon, México, 2001.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol.17, No 1, 99-120.

CLARK, K. B. & WHEELWRIGHT, S. C. “Managing New Product and Process Development: Text and Cases”. Free Press. New York, 1993.

EIRMA, European Industrial Research Management Association, “How Much R&D”, Workshop Reports III, 1992.

GERWIN, D. and BARROWMAN, N., An Evaluation of Research on Integrated Product Development. *Management Science*. Vol. 48, No7, July 2002, pp. 938-95.

HAMEL,G; and PRAHALAD, C.K.; “ Competing for the Future”. Boston, Massachusetts. Harvard Business School Press, 1994.

KHAZANET,VL. Improving the product development process. Industrial Management. Norcross. Mar/Apr 1997, Vol. 39,Iss 2, pp. 16, 3.

KUEMMERLE, W.: “Building Effective Capabilities in P&D Abroad”, Harvard Business Review, March – April, 1997.

MOORE, K. A Strategy for Subsidiaries: Centres of Excellence to Build Subsidiary Specific Advantages. In: Management International Review., vol. 41, n. 3, p.275-290, 2001.

MOORE, K. E BIRKINSHAW, J. Managing knowledge in global service firms: centers of excellence. In: Academy of Management Executive., vol. 12, n. 4, pp.81-92, 1998.

NASCIMENTO, P.T. e YU, ^a S., A Oportunidade de Inovar para o Mercado Popular. XII Congresso Latino Americano de Estratégia. São Paulo, em maio de 1998.

NONAKA, I e TAKEUCHI,K. The knowledge – Creating Company- How Japanese Companies creates the dynamics of Inovation. Oxford University Press. New York, 1995.

OLSON, E. Walker O., Ruckert R., Organizing for Effective New Product development:The Moderating Role of Product Innovativeness. Journal of Marketing, January 1995, vol. 59, 48-62.

PENROSE, J. : “The theory of the Growth of the Firm”, Oxford, Oxford Basil Blackwell, 1963.

PORTER, M.: “Estratégia Competitiva”, Rio de Janeiro, Campos, 1a Edição, 1986.

___ : “On competition”. Harvard Business Review Books, 1996.

___ : “What is Strategy”. Harvard Bussines Review, Mar-April, 1996.

RAMA,Y. e HERBIG,P. Global markets and the new product development process. The Journal of Product and Brand Management. Santa Barbara. 1996. Vol. 5, p. 38.

SCHUMPETER,J. A. “ Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process”. New York and London: McGraw-Hill Book Co., Inc. 1939.

TRACEY, M. WIESEMA,F. The discipline of Market Leaders: Choose your customers, Narrow your Focus, Dominate Your Market. Reading, MA: Addison-Wesley, 1995.

YIN, R. K.: “Case Study research: Design and Methods” Londres, Sage Publications, 1989.