

GISELLE DA COSTA MATEUS

IMPLANTAÇÃO DAS FUNÇÕES DE INOVAÇÃO DA ÁREA DE MARKETING EM  
INDÚSTRIA DE MEDICAMENTOS HOMEOPÁTICOS

Projeto Técnico apresentado à Universidade  
Federal do Paraná para obtenção do título de  
Especialista em Gestão da Qualidade.

Orientador: Prof. Dr. João Carlos Cunha

Curitiba  
2010

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1	CENÁRIO ATUAL.....	12
1.1.1	Indústria de medicamentos homeopáticos compostos.....	14
1.2	OBJETIVO.....	16
1.2.1	Objetivo geral.....	16
1.2.2	Objetivo específico.....	17
1.3	JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO.....	17
<b>2.</b>	<b>REVISÃO TEÓRICO- IMPÍRICA.....</b>	<b>19</b>
2.1	CONCEITOS FUNDAMENTAIS DE <i>MARKETING</i> .....	19
2.1.1	Conceito de <i>marketing</i> .....	19
2.1.1.1	Necessidades, desejos e demandas.....	21
2.1.1.2	Produtos, bens e serviços.....	22
2.1.1.3	Valor, satisfação e qualidade.....	22
2.1.1.4	Troca, transações e relacionamentos.....	23
2.1.1.5	Mercado.....	24
2.1.2	Demais conceitos aplicáveis.....	25
2.1.2.1	Venda.....	25
2.1.2.2	Marca.....	26
2.1.2.3	Diferenciação.....	26
2.1.2.4	Rentabilidade.....	26
2.1.3	Mix de <i>marketing</i> .....	27
2.1.3.1	Produto.....	28
2.1.3.2	Preço.....	29
2.1.3.3	Promoção.....	30
2.1.3.4	Pontos de distribuição (praça).....	31
2.2	POLÍTICAS DE INOVAÇÃO.....	34
2.2.1	Conceito de inovação.....	34
2.2.2	Inovação como processo central para a organização.....	35
2.2.3	Definir estratégias pela inovação com vistas à concorrência.....	39
2.2.4	Posicionamento de pequenas empresas.....	40

2.2.5	A inovação e o desenvolvimento de novos produtos.....	41
2.2.5.1	Estágios para desenvolvimento de novos produtos.....	49
2.2.6	Principais barreiras à inovação.....	61
2.2.7	A inovação e a indústria farmacêutica.....	62
<b>3.</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>65</b>
3.1	LEVANTAMENTO DAS INFORMAÇÕES.....	65
3.1.1	Aplicação da metodologia/levantamento das informações.....	66
3.2	AVALIAÇÃO RELATIVA AO LEVANTAMENTO DAS INFORMAÇÕES....	66
<b>4.</b>	<b>DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>67</b>
4.1	A EMPRESA.....	67
4.2	DIAGNÓSTICO DAS FUNÇÕES DE INOVAÇÃO EM <i>MARKETING</i> .....	70
4.2.1	Diagnóstico das funções específicas de <i>marketing</i> e estratégias adotadas recentemente.....	70
4.2.2	Diagnóstico relativo à inovações com ênfase no departamento de pesquisa e desenvolvimento.....	74
4.2.3	Demais informações levantadas.....	77
<b>5.</b>	<b>PROPOSTA.....</b>	<b>81</b>
5.1	ESTRUTURAÇÃO DE DEPARTAMENTO INTERNO DE <i>MARKETING</i> ...	81
5.1.1	Implantação de modelo baseado na gestão por competência.....	82
5.1.2	Delineamento de etapas.....	83
5.1.2.1	Contratação de profissional para iniciar as atividades de <i>marketing</i> .....	83
5.1.2.2	Sensibilização do público pela busca no comprometimento.....	84
5.1.2.3	Missões e responsabilidades setoriais.....	85
5.1.2.4	Delineamento de competências necessárias, perfis e indicadores.....	86
5.1.3	Estrutura física do departamento de <i>marketing</i> .....	87
5.1.4	Estrutura organizacional.....	88
5.2	DEFINIÇÃO DE UM SISTEMA DE <i>MARKETING</i> .....	88
5.2.1	Mercado-alvo, valores e necessidades.....	89
5.2.2	Competências, foco e desenvolvimento de sistema.....	90
5.3	GESTÃO DA INOVAÇÃO.....	93
5.3.1	Mapeamento do sucesso.....	94
5.3.1.1	Fase de procura.....	95
5.3.1.2	Fase se seleção.....	95

5.3.1.3	Fase de implementação da inovação.....	96
5.4	ESTRUTURAÇÃO DO DEPARTAMENTO INTERNO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO.....	97
5.5	DEMAIS PONTOS A SEREM CONSIDERADOS PARA A PROPOSTA...	98
5.6	RECURSOS FINANCEIROS NECESSÁRIOS.....	99
6	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>101</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>102</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>105</b>

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- Representação simplificada do processo de inovação.....	36
FIGURA 2- Esquema representativo – Desenvolvimento de novos produtos.....	50
FIGURA 3 – Estrutura organizacional.....	69

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Papéis estratégicos para o desenvolvimento de novos produtos.....	47
TABELA 2 – Possíveis critérios para a triagem de proposta de novos produtos.....	54
TABELA 3 – Dificuldades apontadas ao se adotar uma visão parcial da inovação..	61
TABELA 4 – Seleção da vantagem competitiva.....	92
TABELA 5 – Parâmetros de diferenciação.....	92
TABELA 6 – Habilidades fundamentais em gestão da inovação.....	93

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Resumo do diagnóstico evidenciado.....	79
QUADRO 2 – Formulário para definição do perfil do profissional a ser contratado..	83
QUADRO 3 – Atividades a serem realizadas para fins de comprometimento.....	84
QUADRO 4 – Fórum de discussão.....	85
QUADRO 5 – Proposta de recursos humanos necessários para implantação.....	88
QUADRO 6 - Questionário para avaliação de valores e necessidades para consumidores que utilizam a homeopatia como forma de tratamento.....	90

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO I - QUESTIONÁRIO DE LEVANTAMENTO DAS INFORMAÇÕES - 105 MACROAMBIENTE.....	
ANEXO II - QUESTIONÁRIO DE LEVANTAMENTO DAS INFORMAÇÕES - 109 INOVAÇÕES.....	

## **LISTA DE SIGLAS**

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

Ed. – Edição

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MS – Ministério da Saúde

RDC – Resolução Diretiva Colegiada

## 1. INTRODUÇÃO

Há décadas as empresas concentravam suas energias de venda na tentativa de ajustar as escolhas de seus principais clientes aos produtos ofertados pela mesma. Com o desenvolvimento da tecnologia e o aumento da competitividade, algumas empresas se mostraram mais abertas e dispostas a atender as necessidades de seus clientes.

A excitação e os desafios enfrentados pelos empresários envolvem o desenvolvimento de novos produtos e o reposicionamento dos existentes que aumentarão o apelo junto às novas gerações de consumidores em uma época de escolhas explosivas e mudanças imprevisíveis.

Adaptar-se às mudanças é a essência das empresas com um *marketing* de sucesso. Aquelas que fracassam nesta adaptação são superadas pela competição e pelo sentimento de indiferença do consumidor em relação aos seus produtos. As bem-sucedidas rastreiam o ambiente em busca das mudanças nas necessidades do consumidor e, então, desenvolvem estratégias de *marketing* eficientes para proporcionarem-lhes o que querem, quando e onde querem e por um preço que queiram pagar por isso. (CZINKOTA *et al* , 2001).

Assim, para que a filosofia da qualidade seja efetivamente implementada, o apoio do *marketing* torna-se indispensável, pois é este o departamento que trabalha a questão do foco no cliente, além de possibilitar avaliar o que os clientes desejam e o que os concorrentes estão fazendo através de ferramentas específicas. Ainda, é através do *marketing* que as possíveis mudanças ambientais e o nível de satisfação dos clientes são prospectadas.

A solução real obviamente não é mais *marketing*, e sim o melhor *marketing*. E isso significa um *marketing* que encontra um modo de integrar o cliente à empresa, como forma de criar uma relação entre a empresa e o cliente. (MCKENNA, 1998).

As mudanças no mercado, resultantes das transformações nos gostos dos consumidores, bem como os comportamentos competitivos têm levado às empresas a buscar, com freqüência o desenvolvimento de produtos e serviços.

Inovar significa assumir riscos e muitas empresas, mais conservadoras, optam por acompanhar o mercado de forma a não promover inovações, limitando-se

a adequações mínimas que o mercado requer. Outras empresas assumem, de forma natural, a necessidade de mudanças, os riscos associados e desenvolvem novos produtos e serviços acompanhando as mudanças no mercado, evoluindo tecnologicamente, transformando as incertezas e os riscos em oportunidades. (PASQUALI, 2001).

Na tentativa de minimizar os riscos ou incertezas, inerentes ao processo de desenvolvimento de novos produtos, as empresas buscam informações, não só junto aos clientes, mas também dentro da própria empresa. (KOTLER, 2000).

Para que se consiga monitorar e entender o mercado atual, há que se administrarem os dados existentes de tal forma a transformá-los em informações capazes de proporcionar o entendimento da evolução nas mudanças dos hábitos, costumes e desejos dos consumidores, a possibilidade de formação de novos segmentos, as iniciativas e novidades da concorrência, assim como as alterações nas matérias-primas e nos canais de distribuição. (PASQUALI, 2001).

Como já diziam Robert Hayes e William Abernathy (1980) “a chave para o sucesso em longo prazo nos negócios sempre foi: investir, liderar e criar valor onde antes não se existia.”

## 1.1 CENÁRIO ATUAL

A estrutura do mercado farmacêutico mundial pode ser definida como oligopólio, dada a presença de multinacionais de grande porte que influenciam o comportamento do setor. Em nível nacional, a presença de empresas menores não muda as características estruturais do setor, pois reagem às decisões das empresas maiores. (FARDELONE; BRANCHI, 2006).

Neste contexto destaca-se que em indústrias oligopolistas, a competição se dá, basicamente, pela introdução de inovações de processo redutoras de custos e que refletem economias de escala, no caso de oligopólio homogêneo, ou pela introdução de produtos, no caso de oligopólio diferenciado.

A década de 1990 e a primeira metade dos anos 2000 constituíram um período de intensas mudanças na configuração de mercado da indústria farmacêutica no Brasil em função de significativas transformações de ordem

institucional, legal, industrial e comercial. Foram anos de abertura econômica, de fusões e aquisições de impacto, de reformulações internas nas empresas para fazer frente aos desafios da globalização, do desenvolvimento de medicamentos inovadores para o tratamento de doenças importantes, da revitalização da indústria de capital nacional e da criação da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). Todos estes fatores tiveram implicações diretas no perfil da indústria farmacêutica no País e expressam o dinamismo do setor e sua intensa capacidade de transformação diante de conjunturas políticas e econômicas diversas.

Com o processo de globalização, iniciou-se a internacionalização de regulamentos emitidos pela Organização Mundial de Saúde para a fabricação de medicamentos. Com a publicação da Resolução que dispõe sobre as diretrizes de Boas Práticas de Fabricação e Controle (RDC 210/03) uma nova conduta passou a ser adotada pelas indústrias e os processos de melhoria contínua do sistema passaram a ser implantados.

Segundo a Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica (Febrapharma), em 2005, o mercado brasileiro estava na 10.<sup>a</sup> colocação no mercado farmacêutico mundial, em unidades (caixas) comercializadas, posição que varia um pouco de ano para ano. O mercado brasileiro é extremamente dinâmico e competitivo, representado pela concorrência crescente entre as empresas multinacionais, em busca de novos medicamentos e de inovações incrementais, pela participação crescente de empresas nacionais em fatia expressiva do mercado e também pela rede de laboratórios públicos. (CAPANEMA, 2006).

O mercado farmacêutico hoje representa um dos mercados de maior importância dentro do cenário nacional tanto pelo volume vendido como pela importância à saúde da população em geral. (ITALIANI, 2007).

Desta forma, tem-se este como um mercado altamente competitivo e com uma rentabilidade alta, possibilitando as empresas brasileiras investirem parte do seu faturamento em tecnologia industrial.

Assim, com a atual fase de expansão das indústrias e o aumento da variedade de produtos farmacêuticos no mercado, cada vez mais é necessário que as empresas especializem suas equipes de trabalho através de funções de inovação para que o objetivo da organização seja atingido como um todo.

### 1.1.1 Indústria de medicamentos homeopáticos compostos

De acordo com a legislação vigente, Resolução da Diretoria Colegiada RDC n.º 26/07, medicamentos homeopáticos compostos correspondem aos “medicamentos dinamizados preparados a partir de um ou mais insumos ativos, em quaisquer potências, com base nos fundamentos da homeopatia, cujos métodos de preparação e controle estejam descritos na Farmacopéia Homeopática Brasileira, edição em vigor, outras farmacopéias homeopáticas ou compêndios oficiais reconhecidos pela ANVISA, com comprovada ação terapêutica descrita nas matérias médicas homeopáticas ou nos compêndios homeopáticos oficiais reconhecidos pela ANVISA, estudos clínicos, ou revistas científicas.”

Para que uma indústria fabrique e comercialize medicamentos homeopáticos compostos, esta deve estar Autorizada a Funcionar pela ANVISA/MS (Agência Nacional de Vigilância Sanitária/ Ministério da Saúde), além de estar certificada quanto aos requisitos preconizados pelas Boas Práticas de Fabricação e Controle.

Assim como a homeopatia vem se difundido no Brasil (cerca de 12% da população faz uso de Homeopatia), esta cresce no mundo todo. Pesquisas realizadas recentemente na Europa revelaram que cerca de 40% dos médicos da Holanda utilizam a homeopatia como método complementar. Na Inglaterra, mais de 37% dos médicos usam a homeopatia. Na França, berço da homeopatia, mais de 50% da população se utiliza da prática homeopática. Já na Índia, onde o custo benefício favorece a homeopatia, mais de 40% da população aceita a prática homeopática complexista e há, inclusive, hospitais específicos para tratamento.

O setor de medicamentos homeopáticos cresce a cada dia, provavelmente porque a população está mais consciente dos riscos que os medicamentos alopáticos podem provocar e assim a população está mais preocupada com a “qualidade de vida”.

Há quem diga, também, que a Homeopatia cresce porque é eficiente, mas também porque o modelo de medicina tecnológico atual vem se distanciando cada vez mais o médico do paciente. Culturalmente, o brasileiro está diretamente ligado ao contato pessoal, valorizando cada vez mais a medicina baseada na anamnese (entrevista médica) e às técnicas medicinais que encaram o paciente como um ser integral, um todo, como é o caso da homeopatia. Este é um ponto positivo para uma

estratégia de *marketing* específica, porém o *marketing* farmacêutico moderno deve basear suas atividades na informação técnica. Mesmo no ponto de venda, trabalhando com produtos isentos de prescrição, como é o caso da maioria dos produtos homeopáticos industrializados, é possível ter criatividade para buscar parcerias e contemplar a associação da maximização dos ganhos da empresa com o melhor atendimento à população.

O grande diferencial que a homeopatia tem em relação às outras práticas é que esta busca o equilíbrio do corpo do paciente e, desta forma, os tratamentos homeopáticos têm uma duração maior do que os tratamentos convencionais. Ou seja, a homeopatia não promove resultados imediatistas, mas sim um tratamento para que o organismo do paciente responda naturalmente ao estímulo que está provocando o desequilíbrio e, conseqüentemente a doença. Este é um ponto que deve ser focado no planejamento de *marketing*, pois fideliza o paciente. Ainda, cabe ressaltar que há poucos relatos de reações adversas provocadas por medicamentos homeopáticos, o que também favorece frente à prática alopática e pode ser comercialmente explorado em propagandas.

A partir de pesquisas em jornais, revistas e no IBGE, nota-se que os gastos com saúde e bem-estar crescem significativamente na sociedade contemporânea. Os consumidores, porém, estão mais sensíveis a preços e, desta forma, estão exigindo uma maior valorização do seu dinheiro, o que se traduz em um desejo por produtos e serviços que contenham cada vez mais benefícios. Além disso, cabe ressaltar que atualmente os consumidores estão com o tempo mais escasso e, ao mesmo tempo, conscientes de que diferenciais do passado hoje se tornaram situação básica para a permanência de um medicamento no mercado, pois já se pressupõe que os medicamentos tenham qualidade suficiente para serem disponibilizados à população.

Tendo em vista que a população está mais preocupada com a “qualidade de vida” e que o consumo de medicamentos homeopáticos aumentou no último ano, destaca-se que o setor homeopático carece de trabalhos que relacionem a importância da pesquisa de *marketing* ao modo como geralmente é feita.

Historicamente, tem havido uma tendência em considerar as atividades e limites de uma determinada organização nos termos do que esta é ou possui. Esta perspectiva é muito limitada para ser de algum valor no planejamento estratégico. Ao

contrário, deve-se fazer uma abordagem muito mais ampla de uma empresa e seus produtos, considerando o ambiente global no qual ela opera.

Com base nas tendências verificadas no mercado, cabe às indústrias homeopáticas assumirem a sua parte, qual seja, estarem acompanhando diretamente a evolução e a transformação na preferência dos consumidores. Para isto, se faz necessário inovar, adequar produtos existentes, criar novos, ter a capacidade de enxergar, interpretar e de acompanhar um cenário em constante mutação. Um fator determinante para esse sucesso e para a sobrevivência da organização está na capacidade de se identificar uma boa idéia, seja para o desenvolvimento de um novo produto ou para fins de aprimoramento em um produto já existente.

Uma forma de se aumentar o nível de sucesso na criação e desenvolvimento de novos produtos, consiste no provimento de informações analíticas adequadas e confiáveis aos profissionais do setor. O desenvolvimento de novos produtos tem como objetivo não só atender as necessidades mutantes dos consumidores e enfrentar ações dos concorrentes, mas, acima de tudo, aumentar a lucratividade de empresas inovadoras. (PASQUALI, 2001).

## 1.2 OBJETIVO DO TRABALHO

### 1.2.1 Objetivo geral

Este projeto técnico tem como objetivo geral planejar a estrutura e os processos de inovação da área de *marketing* em indústria de medicamentos homeopáticos.

### 1.2.2 Objetivo específico

Para o planejamento e a estruturação dos processos de inovação da área de *marketing* da referida indústria, foram admitidos como objetivos específicos:

- Diagnosticar as necessidades do sistema de inovação na indústria;
- Especificar a estrutura e a organização das funções de inovação da área de *marketing* da indústria;
- Elaborar o plano de implantação do sistema de inovação da área de *marketing*;
- Descrever os riscos do projeto, bem como as medidas preventivas e corretivas a serem adotadas e os custos.

### 1.3 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO

A empresa que busca se profissionalizar apresentando produtos competitivos e diferenciados atingindo vários segmentos de mercado, tem se diferenciado. As empresas que trabalham avaliando indicadores de inovação têm atingido cada vez mais a fidelização de seus clientes e a liderança no mercado.

Conquistar a preferência e a confiança dos pacientes no que se refere à prática homeopática vem sendo um desafio àqueles que atuam no mercado varejista farmacêutico. Consumidores conscientes e exigentes, variedade de produtos quanto às práticas médicas (alopatia, fitoterapia, homeopatia), serviços e lojas, concorrência baseada em preços e setor regulamentado por exigente legislação são apenas alguns dos aspectos que caracterizam o segmento.

Desta forma e, considerando fatores de crescimento do mercado farmacêutico como concentração de mercado, diferenciação das estratégias e serviços, otimização de recursos e margem competitiva, faz-se necessário o planejamento e a estruturação dos processos de inovação da área de *marketing* desta indústria, de forma que esta possa atuar de forma mais competitiva entendendo as mudanças do macro e microambiente.

Destaca-se que tal proposta de planejamento e estruturação contempla o que segue descrito:

- Conhecer o mercado que se deseja atuar para poder desenvolver estratégias mais diferenciadas e competitivas;
- Demonstrar o quanto é importante determinar um mercado-alvo e oferecer produtos diferenciados para cada tipo de perfil (segmentação do mercado), fazendo com que cada cliente seja atendido realmente de acordo com suas necessidades;
- Focar as atividades visando o máximo de resultados;
- Conhecer todas as potencialidades da empresa para agregar valor nas estratégias;
- Saber envolver todas as pessoas dos departamentos para que as necessidades do cliente e do produto aconteçam no menor tempo e com a maior qualidade possível;
- Monitorar as atividades da concorrência e buscar métodos e diferenciação constante.

A escolha pela referida empresa para estudo se deu pelo seu destaque em vendas no último ano e pela necessidade de se manter um departamento específico voltado às inovações de mercado, preenchendo o *gap* existente no leque de atividades já desempenhadas por esta organização.

Por estes e outros argumentos, justifica-se a escolha do tema pesquisado, analisado e apresentado.

## 2. REVISÃO TEÓRICO- IMPÍRICA

Esta seção tem por objetivo apresentar as contribuições teóricas que fundamentaram este estudo. Todas as questões aqui dispostas são baseadas nos conceitos descritos em literatura referente a estudos empíricos, livros que abordam especificamente as questões de *marketing* aplicadas à indústria, artigos, teses que tratam do assunto e pesquisas realizadas por órgãos especializados em estudos de mercado.

O referido estudo está dividido em seis partes. A primeira parte trata dos conceitos e bases teóricas referentes ao *marketing* moderno, bem como sua importância. Na segunda parte relata-se a importância de novos produtos para uma organização com base em funções de inovação. A terceira parte reflete a metodologia utilizada para avaliar as funções de inovação utilizadas na indústria farmacêutica homeopática analisada. A quarta parte apresenta o diagnóstico da empresa estudada. A quinta parte sugere uma proposta de inovação para a referida empresa determinando sua estruturação. Por fim, a sexta parte relata a conclusão relacionando o diagnóstico realizado, a proposta de projeto de implantação e os conceitos teóricos aqui apresentados.

### 2.1 CONCEITOS FUNDAMENTAIS DE *MARKETING*

A seguir, apresentam-se os principais conceitos teóricos que darão suporte a este trabalho.

#### 2.1.1 Conceito de *marketing*

*Marketing* é uma palavra em inglês derivada de *market*, que significa mercado. É utilizada para expressar a ação voltada para o mercado. Assim,

entende-se que a empresa que pratica o *marketing* tem o mercado como a razão e o foco de suas ações. (DIAS *et al*, 2005).

O conceito de *marketing* surgiu no pós- guerra na década de 1950, quando o avanço da industrialização mundial acirrou a competição entre as empresas e a disputa pelos mercados trouxe novos desafios. Já não bastava desenvolver e produzir produtos e serviços com qualidade e a custo competitivo para que receitas e lucros fossem alcançados. O cliente passou a contar com o poder da escolha, selecionando a alternativa que lhe proporcionasse a melhor relação entre o custo e o benefício. (DIAS *et al*, 2005).

Em 1960 a AMA (*American Marketing Association*) definiu *marketing* como o desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador.

O mundo dos negócios, cada vez mais desenvolvido, gerou a necessidade de conceituar melhor o *marketing*, explicando sua natureza. Observa-se então uma evolução constante nas definições que o caracterizam cada vez de maneira mais ampla. (COBRA, 1987).

Assim, as empresas, reconhecendo que a decisão final sobre a compra estava nas mãos dos clientes, passaram a adotar práticas como pesquisas e análise de mercado, adequação dos produtos segundo as características e necessidades dos clientes, comunicação dos benefícios do produto em veículos de massa, promoção de vendas expansão e diversificação dos canais de distribuição. Passou-se a orientar as decisões e ações das empresas para o mercado, surgindo novos conceitos como “empresa orientada para o mercado”, “criação de valor para o cliente”, entre outros. (DIAS *et al*, 2005).

Portanto, os autores definem *marketing* de diferentes formas. Segundo Etzel, Walker e Stanton (2001), o conceito de *marketing* corresponde “à ênfase e orientação ao cliente e a coordenação das atividades de *marketing* para se alcançar os objetivos de desempenho da organização baseando-se no planejamento e nas operações voltadas ao cliente, atividades coordenadas e alcance de volume de vendas lucrativo.”

Para Sérgio Cides (1997), “*Marketing* é o conjunto das atividades que fazem com que sua empresa venda mais e com maior lucratividade”, enquanto que para Churchill, *marketing* é definido como “o processo de planejar e executar a

concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.”

Segundo Kotler e Armstrong (1998), *marketing* é definido como “o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e que desejam, criando e trocando produtos e valores com outros.” Portanto, *marketing* corresponde à entrega de satisfação ao cliente em troca de um dado lucro. A meta do *marketing* é atrair novos clientes prometendo um valor superior e manter os clientes atuais dando-lhes satisfação. Criar valor e satisfação para o cliente é o ponto central do pensamento e da prática moderna.

Desta forma, considera-se que todas as definições supracitadas estejam diretamente ligadas a conceitos inerentes de *marketing* como de necessidades dos clientes, desejos e demandas; produtos, bens e serviços; valor, satisfação e qualidade; troca, transações e relacionamentos; e mercado. São estes os fatores que devem ser inicialmente avaliados pelo departamento de *marketing* de uma organização frente ao público que se deseja atingir, os concorrentes e a rentabilidade almejada.

#### 2.1.1.1 Necessidades, desejos e demandas

Entende-se por necessidade um estado de carência ou privação sentido por uma pessoa que provoca a motivação para o consumo como meio de superar tal estado. Esta necessidade pode ser inata ou adquirida, sendo que a inata é inerente à natureza humana e não pode ser esgotada. A necessidade adquirida é a derivada do ambiente social e cultural, isto é, depende da experiência, das relações e da evolução da sociedade. (DIAS *et al*, 2005).

Já o conceito de desejo é representado pelas necessidades humanas moldadas pela cultura e pela personalidade individual, de forma que quando os desejos são respaldados por poder de compra suficiente, tornam-se demandas. (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

Assim, as empresas que se destacam por um *marketing* de qualidade empenham-se ao máximo em conhecer as necessidades, desejos e demandas de seus clientes. Fazem pesquisas sobre o que os consumidores gostam os deixam de

gostar. Analisam dados sobre suas perguntas, garantias e serviços que lhe são prestados. (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

Tais empresas observam os clientes usando produtos próprios e de concorrentes, de forma que a organização esteja atenta a necessidades de clientes não satisfeitos.

#### 2.1.1.2 Produtos, bens e serviços

Produto é um termo genérico que designa o que satisfaz a necessidade e o desejo do cliente, seja um bem tangível, um bem intangível ou outro meio de satisfação (pessoas, idéias e emoções). (DIAS *et al*, 2005).

O serviço, por sua vez, é um bem intangível, uma ação ou um desempenho que cria valor por meio de uma mudança desejada no cliente ou em benefício dele.

De acordo com Kotler e Armstrong (1998), “algumas das principais características dos serviços são destacadas a seguir: envolvimento do cliente no processo; as pessoas constituem parte do serviço; o tempo é relativamente mais importante e o sistema de entrega pode ser por meio de canal físico ou eletrônico.”

Neste caso, cabe ressaltar que o trabalho da organização é de vender os benefícios ou serviços “embutidos” no produto físico, em vez de apenas descrever suas características físicas. Infelizmente muitas vezes os fabricantes não acreditam neste ponto e acabam cometendo o erro de demandar mais atenção ao produto físico do que aos serviços oferecidos pelos mesmos.

#### 2.1.1.3 Valor, satisfação e qualidade

Atualmente, os consumidores, em geral, têm à sua frente uma grande gama de produtos e serviços que podem satisfazer uma dada necessidade específica. O que ocorre, muitas vezes, é que tais consumidores exercem o poder de decisão com base no valor que o produto ou o serviço oferecem.

Assim, define-se como valor a satisfação das exigências do consumidor ao menos custo possível de aquisição, propriedade e uso. (DEROSE, 1994).

Já a satisfação do cliente depende do desempenho percebido na entrega de valor feita pelo produto em relação às expectativas do comprador. Se o desempenho fica aquém das expectativas do cliente, ele fica insatisfeito. Se o desempenho se equipara às expectativas, o comprador fica satisfeito. Se o desempenho excede às expectativas, o comprador fica encantado. As empresas inteligentes têm como meta encantar os clientes, prometendo somente o que podem oferecer e depois oferecendo mais do que prometeram. (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

No quesito qualidade, destaca-se o fato do impacto direto que esta tem sobre o produto ou o serviço oferecido. Desta forma, sugere-se que este conceito seja iniciado na necessidade deste cliente e finalizado em sua satisfação.

Segundo Etzel, Walker e Stanton (2001), “um componente da qualidade é atender e lutar para exceder as exigências do cliente, o que envolve o ato de ouvi-lo, a ausência de variação e um total comprometimento com a organização.”

#### 2.1.1.4 Troca, transações e relacionamentos

*Marketing* surge quando as pessoas decidem satisfazer necessidades e desejos através da troca. A troca é uma atividade na qual duas ou mais partes dão algo de valor umas das outras para satisfazer necessidades percebidas. (CZINKOTA *et al* , 2001).

A troca é apenas uma das várias maneiras de se obter um objeto desejado. Assim, a troca permite que a sociedade produza muito mais do que qualquer outro sistema alternativo.

Segundo Kotler e Armstrong (1998), “a transação, por sua vez, corresponde à troca de valores entre duas partes, que no contexto de *marketing* consiste na tentativa de criar uma resposta a uma determinada oferta.” Ou seja, o *marketing* consiste em ações com a finalidade de obter uma resposta desejada de um público-alvo sobre algum produto, serviço, idéia ou outro objeto qualquer.

A habilidade de se administrar efetivamente enormes quantidades de informação permitiu às organizações efetuarem um melhor trabalho para

atendimento às necessidades do mercado. Desta forma desenvolveu-se o conceito de relacionamento aplicado ao *marketing*, ou seja, o que se denomina de *marketing* de relacionamento.

A noção inicial do *marketing* de relacionamento era de que as organizações deveriam se empenhar na construção de laços pessoais e duradouros com os clientes. Identificar suas necessidades e satisfazê-los uma vez pode ser lucrativo, mas estabelecer uma conexão com os consumidores tal que a organização seja realmente procurada para fornecer ajuda é muito mais valioso. Esta relação pode ser mais uma parceria do que simplesmente uma participação na troca e somente ocorre se um sentido de confiança e comprometimento for estabelecido. (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001).

Portanto, *marketing* de relacionamento é definido como uma estratégia que visa construir uma relação duradoura com o cliente baseada em confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos, resultando na otimização do retorno para a empresa e seus clientes. (COBRA; RIBEIRO, 2000).

#### 2.1.1.5 Mercado

O conceito de mercado, originário da Economia, é fundamental para a prática do *marketing*. Por mercado entende-se o conjunto de pessoas e/ou organizações cujas necessidades podem ser satisfeitas por produtos e serviços e que dispõe de renda para adquiri-los. (DIAS *et al*, 2005).

Assim, segundo os mesmos autores mercado-alvo é aquele para o qual a empresa irá direcionar seus investimentos e focar sua estratégia de *marketing*. Ele é selecionado com base na atratividade e competitividade realizada pelo gerente de *marketing*. A análise da atratividade de mercado consiste no dimensionamento da demanda potencial e dos resultados de receitas e lucros a serem alcançados pela empresa, ao longo do ciclo de vida do produto. Já a análise de competitividade é definida como a avaliação das vantagens competitivas do produto em relação à concorrência.

Aplicável ao conceito de mercado tem-se a segmentação de mercado que corresponde a uma estratégia de *marketing* que identifica grupos de clientes potenciais de acordo com uma ou mais características – geográficas, psicográficas, demográficas, comportamentais, tendo como objetivo elaborar programas de *marketing* mais eficientes e orientados para um ou mais segmentos selecionados. (DIAS *et al*, 2005).

Alguns autores consideram que o conceito de *marketing* tem mudado muito. O modelo mais antigo, mais estático, apresentava uma análise posicional e não interativa, em que a distribuição tinha um papel logístico. O mercado era segmentado e os produtos eram diferenciados para ocupar determinado nicho, de modo que os profissionais procuravam identificar o mercado e posicionar os seus produtos a fim de ganhar vantagem diferencial.

Na nova proposta mercadológica, as empresas se relacionam de forma mais interativa com os clientes, concorrentes e com os canais de distribuição. Estabelecem-se vínculos mais profundos com os clientes e, inclusive, são delineadas estratégias de longo prazo para que continuem comercializando com a empresa e esta consiga aumentar os lucros com a parceria desenvolvida. (LAS CASAS *et al*, 2007).

## 2.1.2 Demais conceitos aplicáveis

### 2.1.2.1 Venda

O conceito de venda assume que os consumidores, se deixados sozinhos, normalmente, não comprarão o suficiente dos produtos da organização. Assim, a organização deve empregar um esforço agressivo de venda e de promoção.

É por tal motivo que as organizações devem saber detectar clientes potenciais, vendendo produtos com base em seus benefícios.

### 2.1.2.2 Marca

O conceito de marca corresponde um nome, termo, símbolo ou desenho, ou ainda a combinação destes que produz ou vende determinado produto. A marca reflete a promessa dos vendedores de entregar consistentemente um conjunto específico de características, benefícios e serviços aos compradores. (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

A marca se tornou um elemento tão forte que atualmente quase todos os produtos possuem marcas próprias. Assim, as marcas podem auxiliar consumidores a identificar produtos que os beneficiam, além de se tornar base na qual todo um histórico pode ser construído sobre as qualidades especiais de um produto.

### 2.1.2.3 Diferenciação

Diferenciar corresponde ao esforço de tornar o produto único. Neste esforço incluem-se os benefícios que possam ser relevantes aos consumidores visados. Muitas vezes a estratégia de diferenciação é utilizada pelas empresas para fins de posicionamento. (LAS CASAS *et al*, 2007).

### 2.1.2.4 Rentabilidade

O propósito final do conceito de *marketing* é o de ajudar as organizações a atingir suas metas. No caso de empresas privadas, a principal meta é o lucro.

Assim, para sobreviver em mercados dinâmicos às empresas precisam estabelecer estratégias que sobrevivam às mudanças turbulentas. Elas precisam conhecer a sua estrutura para desenvolver relações com fornecedores, distribuidores, investidores, clientes e outras organizações importantes no mercado de atuação. As mudanças no ambiente podem alterar rapidamente preços e tecnologias.

O posicionamento dinâmico é um processo multidimensional que abrange o posicionamento do produto, posicionamento no mercado e posicionamento da empresa.

- Posicionamento do produto: A empresa deve determinar como deseja colocar seu produto no mercado competitivo e assim, os fatores intangíveis são a chave para a construção de relação com os consumidores e a conquista de um posicionamento sólido do produto;
- Posicionamento no mercado: O produto tem que ganhar o reconhecimento do mercado. Tem que ganhar a credibilidade junto aos consumidores. O mercado tem que encarar o produto como um vendedor;
- Posicionamento da empresa: Quando os produtos são rentáveis, muitos de seus erros são desculpados, se não esquecidos. Mas quando os lucros caem, sua posição se obscurece. Se uma empresa se descobrir em tal situação, terá que começar novamente do estágio do posicionamento do produto e reconstruir sua posição no mercado.

### 2.1.3 Mix de *marketing*

Um dos objetivos fundamentais de um departamento de *marketing* é o gerenciamento eficaz do portfólio do produto para explorar oportunidades de mercado atuais e futuras, ao mesmo tempo em que minimiza o potencial dos concorrentes de afetarem o desempenho financeiro. A estratégia corporativa geral de uma organização deve refletir a faixa de produtos da empresa e, por sua vez, a estratégia de produto deve ser determinante de todos os outros elementos do mix de *marketing*.

Há muitos anos, o professor Neil Borden, da *Harvard Business School*, identificou várias atividades que poderiam influenciar o comportamento do comprador. Toda empresa deve ser capaz de preparar sua própria lista de atividades. Borden sugeriu que todas estas atividades constituem um mix de *marketing* e devem ser planejadas coordenadamente para obter impacto máximo. As empresas devem determinar a relação custo-benefício de diferentes ferramentas de *marketing* e devem formular o mix que mais favoreça os lucros. (KOTLER, 1999).

No início da década de 60, o professor Jerome McCarthy formulou um sistema integrado de *marketing* que define os inter-relacionamentos de *marketing* com o meio ambiente, além das decisões e ações específicas: os 4P's que se referem a quatro variáveis: produto, preço, promoção e ponto de distribuição (ou praça).

Assim, o mix de *marketing* corresponde às variáveis controláveis de *marketing* que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo, consistindo em todas as ações da empresa com a intenção de influenciar a demanda de seu produto. (KOTLER, 2000).

### 2.1.3.1 Produto

Um produto é dito certo ao consumo quando atende às necessidades e desejos de seus consumidores, conforme já definido anteriormente.

A base de qualquer negócio é um produto ou serviço. Uma empresa tem por objetivo oferecer algo de maneira diferente e melhor, para que o mercado-alvo venha a preferi-lo e até mesmo pague um preço mais alto por ele. (KOTLER, 1999).

As estratégias para produtos são necessárias para se administrar produtos existentes durante algum tempo, adicionar novos e retirar produtos que não vendem. As decisões estratégicas também devem ser feitas com relação à marca, embalagem, *design*, tamanho, além de outras características do produto, como *garantia*.

Em determinados setores do mercado que estejam passando por rápida mudança tecnológica, o sucesso de uma empresa estará em sua habilidade de fornecer continuamente os bens que sejam sensivelmente superiores em desempenho àqueles oferecidos pelos concorrentes. (CHASTON, 1992).

Tal fato implica que o departamento de *marketing* deve promover estratégias que visem produtos com novas e atuais tecnologias de mercado, produtos confiáveis aos olhos dos consumidores e, principalmente que não limite o lançamento de novos produtos ao lançamento de repetição de produtos já comercializados pelos concorrentes.

Segundo Kotler (1998), “em geral, os profissionais de *marketing* compreendem que o desafio está em criar uma diferenciação relevante e singular que pode estar baseada em:

- Diferenças físicas (por exemplo, características, desempenho, adequação, durabilidade, confiabilidade, design, estilo e embalagem);
- Diferenças de serviço (por exemplo, entrega, instalação, treinamento consultoria, manutenção e reparos);
- Diferenças de preço (por exemplo, preço muito alto, preço alto, preço médio, preço baixo e preço muito baixo);
- Diferenças de imagem (por exemplo símbolos, atmosfera, eventos e meios usados).”

### 2.1.3.2 Preço

O preço é uma responsabilidade vital da operação de *marketing*, pois as decisões sobre este assunto causarão um grande impacto sobre receita e lucratividade. (CHASTON, 1992).

O preço difere dos três outros elementos do mix de *marketing* no sentido em que gera receita; os demais geram custos. Conseqüentemente, as empresas tentam arduamente elevar seus preços até onde o nível de diferenciação permite. Ao mesmo tempo, reconhecem que devem levar em conta o impacto do preço sobre o volume. A empresa procura o nível de receita (preço vezes volume) que, uma vez subtraídos os custos, resulte em lucros mais elevados. (KOTLER, 1999).

O preço é usado pelos consumidores como determinante-chave ao avaliar sua percepção da qualidade provável dos produtos a serem comprados. Preços altos são tipicamente indicadores de alta qualidade, e, à medida que o preço cai, o consumidor geralmente presume que isso é acompanhado por uma redução na qualidade. Uma exceção desta regra é quando o consumidor compreende que a economia de escala ou nova tecnologia são justificativas para oferecer a mesma qualidade a um preço menor. (CHASTON, 1992).

Alguns autores acreditam que, no caso de indústrias farmacêuticas oligopolistas, há existência de barreiras significativas à entrada, não existindo

competição via preços, pois as organizações reconhecem a interdependência de seus comportamentos e aderem a alguma fórmula de fixação de preços. Assim, a competição ocorre no nível de classe terapêutica e não de preço.

Juntamente com a questão da qualidade percebida, o departamento de *marketing* também deve acompanhar o comportamento da concorrência na determinação dos preços, pois em casos em que o cliente esteja muito sensível ao preço, este pode se tornar fator importantíssimo no processo de decisão de compra.

Assim, as decisões de preço envolvem a seleção da estratégia de preço que gere vantagem competitiva e diferenciação para cada produto ou linha de produto, bem como maximize o retorno para a empresa e para os parceiros do canal de distribuição. (DIAS *et al*, 2005).

### 2.1.3.3 Promoção

Segundo Dias *et al*, 2005, “as decisões de promoção de um departamento de *marketing* correspondem àquelas relativas aos investimentos e estratégias e atividades de comunicação como propaganda, publicidade, *marketing* direto (mala direta e *telemarketing*) eventos e seminários, e promoções de venda como sorteios, prêmios, brindes e descontos.”

Este “P”, promoção, representa todas as ferramentas de comunicação que fazem chegar uma mensagem ao público-alvo. Essas ferramentas se enquadram em cinco categorias bem amplas: propaganda, promoção de vendas, relações públicas, força de vendas e *marketing* direto. (KOTLER, 1999).

Cabe ressaltar que uma organização que tente aumentar sua participação de mercado não poderá se assegurar com de uma força de vendas fraca e mal treinada, efetuar gastos promocionais e vendas baixas comparadas aos principais concorrentes, trabalhar com produtos que não possuem diferenciais em relação à outras marcas, efetuar promoções de venda com pouco impacto sobre o comportamento de compra do consumidor e exibir uma imagem corporativa geral que é fraca ou não existente entre os consumidores finais.

Portanto, quando promoção e comunicação agem são trabalhadas como fatores determinantes, as estratégias são necessárias para se combinar métodos

individuais como publicidade, venda e promoção em uma campanha coordenada. Além disso, as estratégias promocionais devem ser ajustadas quando um produto se move dos estágios iniciais de vida para os finais. (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001).

#### 2.1.3.4 Pontos de distribuição (praça)

A praça ou pontos de distribuição envolvem as atividades que tornam o produto disponível aos consumidores-alvos.

Os pontos de distribuição referem-se ao local em que o produto é colocado à disposição do mercado, e abrange duas áreas: (1) canais de distribuição, ou seja, atacadistas ou varejistas que negociam produtos com produtores e consumidores, e (2) distribuição física, ou seja, transporte, armazenagem e instalações de controle de estoques projetadas para disponibilizar os produtos em momentos e pontos apropriados nos canais de *marketing*. (SANDHUSEN, 2003),

Desta forma, cada fornecedor deve decidir como tornar suas mercadorias disponíveis ao mercado-alvo. As escolhas são de vender os bens direta ou indiretamente. (KOTLER, 1999).

Os quatro fatores do mix de *marketing* estão inter-relacionados; decisões em uma área afetam ações em outra. Para ilustrar, o projeto de um mix de *marketing* certamente é afetado pelo fato de a empresa escolher competir com base no preço ou em um ou mais fatores. Quando uma empresa depende do preço como ferramenta competitiva primária, os outros fatores devem ser desenhados para dar suporte a uma estratégia de preço agressiva. Em uma concorrência fora da área de preço, entretanto, as estratégias de produto, distribuição e/ou promoção vêm na frente. Por exemplo, o produto deve ter características que justifiquem o preço mais alto, e a promoção deve criar uma imagem de alta qualidade para o produto. (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001).

Cada elemento do mix de *marketing* contém infinitas alternativas. Das várias alternativas, a administração deve selecionar uma combinação de fatores que vão satisfazer os mercados-alvo e atingir os objetivos do *marketing* e da organização.

Cabe ressaltar que alguns autores acreditam que nos 4P's o mercado é visto do lado do vendedor (empresa), com uma visão orientada para o produto e menos para o cliente (consumidor), ou seja, de acordo com Kotler (1999), "enquanto os profissionais de *marketing* se vêem como vendedores de um produto, os clientes se vêem como compradores de um valor ou da solução de um problema."

Para minimizar esta deficiência, passou-se a utilizar o conceito dos 4C's criado por Robert Lauterborn, por volta de 1990, que tem como visão orientar o composto para o cliente. OS 4C's correspondem a: Cliente, Custo, Conveniência, e Comunicação.

Segundo Robert Lauterborn, "mais importante do que ter um produto ou serviço para ofertar é ter um cliente para satisfazer." Para reter um cliente é preciso proporcionar diversas conveniências com o objetivo de tornar esse cliente fiel. Proporcionar satisfação a um cliente é uma tentativa de mantê-lo fiel. A grande dificuldade é de desenvolver um elenco de atividades que mantenha esse cliente satisfeito.

No que se refere ao custo, este não pode estar acima das possibilidades e expectativas do comprador. Viabilizar um novo projeto pode depender de um controle perfeito de custos.

A expectativa do cliente é sempre receber todas as conveniências possíveis e ser atendido com cortesia e magia. A comunicação é o momento da sedução que visa empolgar o cliente a comprar o serviço ou produto. Ela precisa ser objetiva e clara para informar os principais pontos e dar oportunidade para que o consumidor fantasie a oferta, sentindo-se envolvido e comprometido com ela.

Assim, os 4C's e 4P's, complementam-se mostrando duas perspectivas de visão para os profissionais de *marketing*, a da empresa e a do cliente da seguinte forma, segundo Kotler (1999):

Produto corresponde ao valor para o Cliente;

Preço equivale ao menor Custo;

Praça corresponde a Conveniência;

Promoção corresponde a Comunicação.

Ainda, para complementar o mix de *marketing*, pode-se avaliar o conceito criado pelo professor Raimar Richers, os 4A`s. Para que os 4A`s do composto de *marketing* tenham lugar, estes precisam estar coordenados com as atividades de outras áreas funcionais da organização e seguir os objetivos e as metas estabelecidas em planejamento. Os 4A`s correspondem a: Análise, Adaptação, Ativação e Avaliação.

A análise consiste em buscar e processar as informações importantes e úteis ao processo decisório da empresa, permitindo a identificação de oportunidades, ameaças, mudanças e tendências do mercado. Os profissionais de *marketing* precisam saber escolher as melhores formas de pesquisa de *marketing*, que oferecerão os melhores resultados, considerando recursos e opções metodológicas disponíveis.

A adaptação visa ao ajuste das características e à oferta de produtos e serviços às forças vigentes no mercado para que o produto seja voltado às necessidades e aos desejos dos clientes. Além da mudança de hábitos e desejos dos consumidores ao longo do tempo, a adaptação é necessária devido ao próprio ciclo de vida do produto.

Após reavaliação dos produtos com base nas informações obtidas via pesquisa de *marketing* (análise) e reformulação da linha de produtos para adequá-la melhor às mudanças do mercado (adaptação), ocorre o que o professor Raimar Richers denominou de ativação. Nesta etapa, os meios de comunicação da empresa também são reavaliados e, se necessário, reestruturados para que o produto chegue de forma adequada ao consumidor em potencial e, por meio da comunicação, seja visto como atraente.

A área de vendas, assim como a de produto, publicidade e distribuição ou logística são as grandes responsáveis pela ativação do produto. Esta função é exercida por meio de um instrumento denominado composto de comunicação e faz parte de um conceito mais amplo de composto de *marketing*. A avaliação pode ser explicada como a preocupação contínua do profissional de *marketing* em melhorar a relação custo/benefício das atividades sob seu controle. Significa construir vários subsistemas para a área de controle mercadológico, aumentando a produtividade do composto de *marketing* como um todo. Nesta fase ocorre a determinação de padrões de controle; o acompanhamento sistemático dos desvios entre os

resultados das ações mercadológicas e os padrões estipulados; a recomendação de ações corretivas visando melhorias no desempenho de *marketing*.

## 2.2 POLÍTICAS DE INOVAÇÃO

O termo inovação tomou de assalto o discurso da sociedade brasileira. O debate saiu dos bancos escolares e projetos de pesquisa para ser enfim incorporado à pauta corrente de preocupações e discussões dos mais diversos tipos de organizações. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

A inovação, enquanto resultado positivo almejado, não é obtida somente com base na sorte e em processos aleatórios. A inovação deve decorrer de uma espécie de projeto corporativo, traduzindo em estratégias e operações que sempre visem a algo diferente. E, desta forma, ela pode ser percebida como uma dimensão empresarial planejada. Pesquisas recentes confirmam que, embora muitos administradores reconheçam a importância da inovação, a maioria está insatisfeita com o gerenciamento da mesma em suas organizações. (LITTLE, 2004).

### 2.2.1 Conceito de inovação

Inovação, de maneira genérica, é algo novo, que agrega valor social ou riqueza.

Algo inovador pode estar relacionado a novas tecnologias, novos processos operacionais, pequenas mudanças e um novo produto. Assim, a inovação pode ocorrer em muitas frentes: uma inovação no atendimento ao cliente para reinventar um negócio, uma estratégia de extensão de marca ou um novo método de acesso a serviços financeiros convencionais. No entanto, a natureza da inovação na estratégia de *marketing* pode ser mais bem compreendida ao se examinar o processo de desenvolvimento de um novo produto. As lições, nesse caso, podem ser aplicadas de forma mais genérica para entender a inovação nos serviços e os

elementos ligados à marca dentro da estratégia de *marketing*. (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005).

O conceito referido é referendado por Freeman (2008), “a inovação industrial inclui técnica, *design*, fabricação, gerenciamento, e atividades comerciais pertinentes ao *marketing* de um produto novo (ou incrementado) ou de um primeiro uso comercial de um processo ou equipamento novo (ou incrementado).

A inovação desempenha um papel importante e duplo, tanto quanto uma fonte considerável de incerteza e mudança de cenário, como uma expressiva fonte competitiva dentro da empresa.

### 2.2.2 Inovação como processo central para a organização

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008) “a inovação deve ser vista como processo central dentro da organização associada com renovação – reclinando sua oferta ao mercado e criando a disponibilidade tal oferta.” Assim, vista desta forma, a inovação é uma atividade genérica, associada à sobrevivência e crescimento.

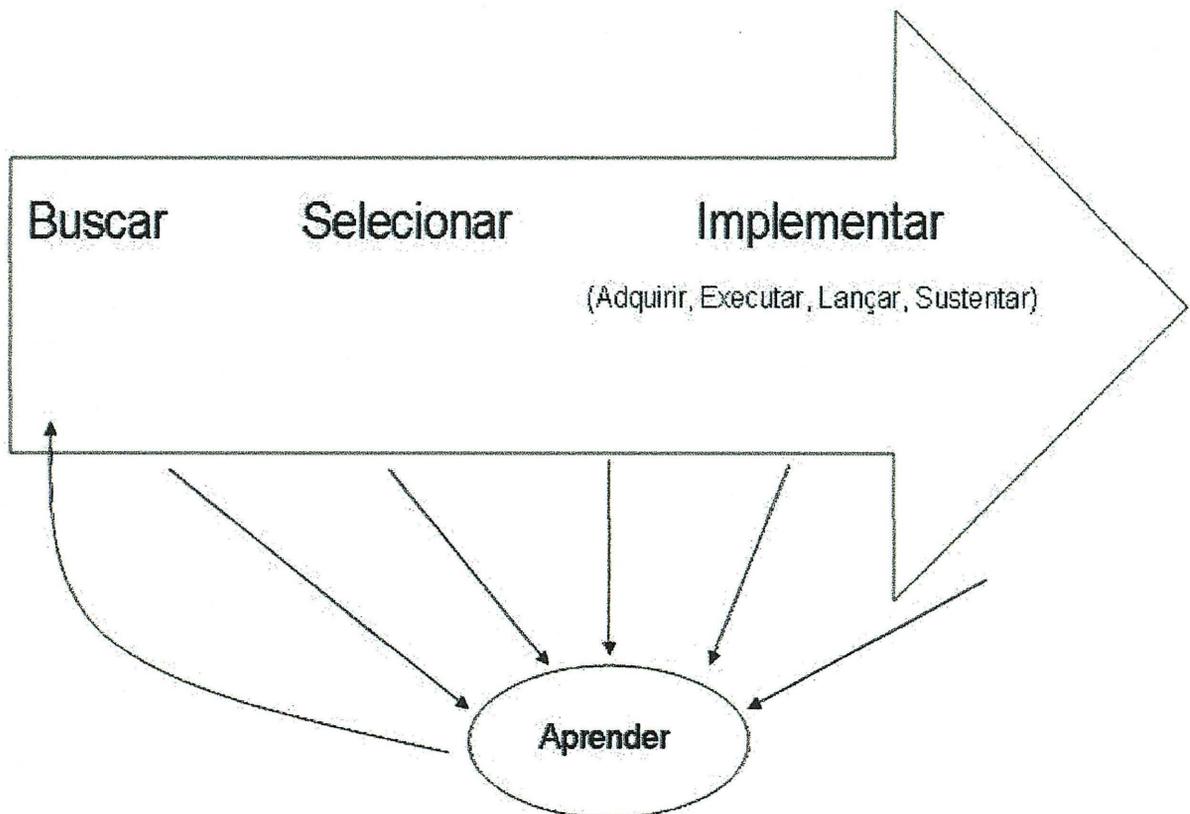
Tais autores sugerem que, fundamentalmente, o processo de inovação envolva:

- Procura: analisar o cenário (interno e externo) à procura de – e processar sinais relevantes sobre – ameaças e oportunidades para a mudança;
- Seleção: decidir – levando em consideração uma visão estratégica de como uma empresa pode se desenvolver melhor – sobre a quais destes sinais deve responder;
- Implementação: traduzir o potencial da idéia inicial em algo novo e lançar em um mercado interno ou externo. Neste caso, promover a implementação não se constitui em um evento isolado, mas exige especial atenção a:
  - a) *Aquisição* de conhecimentos para possibilitar a inovação (como criar algo novo através da pesquisa e desenvolvimento ou pesquisa de mercado, adquirindo conhecimento de outras fontes através de transferência tecnológica ou alianças estratégicas;
  - b) *Execução* de projeto sob condições de imprevisibilidade que exigem grande capacidade de resolução de problemas;

- c) *Lançamento* da inovação no mercado e gerenciamento de seu processo inicial de adoção;
- d) *Sustentabilidade* de adoção e uso da inovação em longo prazo – ou revisitando a idéia original, modificando-a – reinovação;
- e) *Aprendizagem* – as empresas têm a oportunidade de aprender com a progressão através deste ciclo, de forma que se construa uma base de conhecimento e assim melhorar as formas pelas quais o processo é gerido.

A forma de apresentação do projeto de inovação proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2008) está apresentado na FIGURA 1.

FIGURA 1- Representação simplificada do processo de inovação



FONTE: TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008.

O desafio enfrentado por toda a empresa é testar e procurar formas de gerenciar o processo e que estes se constituam em uma boa solução para o problema da renovação. Diferentes circunstâncias levam a muitas soluções diferentes. Um exemplo disso são as grandes empresas baseadas no campo científico como as do setor farmacêutico, as quais tendem a criar soluções que envolvem atividades centradas em pesquisa e desenvolvimento e pesquisa de patentes. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Desta forma, torna-se central à nossa visão que a gestão da inovação é uma capacidade aprendida. Embora existam fatores comuns a serem confrontados, e um conjunto convergente de receitas para lidar com os mesmos, cada empresa deve encontrar sua própria solução e desenvolvê-la dentro de seu próprio contexto de atuação. Apenas copiar idéias de outros não é suficiente.

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), "as inovações variam bastante em escala, natureza, grau de novidade e outros". Da mesma forma, as organizações inovadoras também variam. Mas, nesse mesmo nível de abstração é possível verificar algumas recorrências do processo básico operando em todos os casos. De maneira semelhante, a decisão de adotar um novo processo tecnológico também segue este padrão. Sinais sobre necessidades e novos meios tecnológicos são processados e fornecem elementos para o desenvolvimento de um conceito estratégico.

Assim, pode-se destacar como contexto que afeta a gestão de inovação o tamanho da organização, contextos locais, redes e sistemas, além de projetos e o papel desempenhado por agentes externos como, tais como reguladores.

No que se refere ao tamanho da organização, ressalta-se que as empresas menores, normalmente, possuem vantagens, tais como agilidade e rapidez na tomada de decisão, porém estas organizações possuem limitações, dentre as quais se cita a escassez de recursos. Assim, esta constatação, baseada em pesquisas recentes, confirma que o desenvolvimento gerencial da inovação eficaz depende da criação de estruturas e comportamentos aplicáveis à configuração do negócio como, por exemplo, o fato de se manter altos níveis de informalidade para que se construa uma visão rápida e compartilhada e, em contrapartida, construir relacionamentos em rede que compensem limitações de recursos.

Relativo à questão de contextos locais, evidencia-se que sistemas nacionais e regionais de inovação variam bastante e, em alguns casos, com base em estudos

de outras empresas, verifica-se uma sinergia entre estes elementos que favorecem à inovação.

Redes e sistemas representam uma forma que as organizações se ajustaram para promover à inovação. Neste contexto, percebe-se que as organizações trabalham juntas entre si formando alianças estratégicas visando aplicação de novas tecnologias.

Ainda, cabe ressaltar como fator que afeta a gestão da inovação, a necessidade de se levar em conta o grau de novidade de uma inovação. Com base nos autores Tidd, Bessant e Pavitt (2008) há duas formas complementares de se pensar em inovação. “” Uma delas corresponde ao fato de “fazer o que sabemos, mas melhor” – uma condição estável em que a inovação ocorre, mas dentro de um envelope fechado em torno do qual as rotinas de “boa prática” podem operar. A outra forma corresponde à inovação de “se fazer de um jeito diferente”, cuja gestão reside num processo de exploração e co-evolução sob condições de grande incerteza. ””

Há estudiosos que exploram a questão referida por Tidd, Bessant e Pavitt (2008) e concluem que sob condições adversas, as empresas precisam desenvolver habilidades para gerenciar os dois aspectos da inovação.

A inovação é, de modo geral e no início, algo caótico para uma organização, pois envolve falsos indícios e descontinuidades. Em um importante programa de pesquisa baseado em estudos de caso Van de Ven *et al* (1999) exploraram as limitações de modelos básicos do processo, chamando a atenção para a complexidade de formas em que a inovação realmente se desenvolve com o passar do tempo. Abaixo, cita-se alguns modificadores, importantes colocados relativos ao modelo básico aplicado em muitas empresas, de gestão de inovação.

- Os “choques” promovem as inovações, ou seja, a mudança ocorre quando as organizações alcançam o limiar da oportunidade ou da insatisfação;
- As idéias proliferam – depois de iniciado em uma dada direção, o processo evolui para progressões múltiplas e divergentes;
- Retrocessos ocorrem com freqüência, comprometimentos aumentam, erros se acumulam e ciclos viciosos podem se desenvolver;

- A reestruturação da unidade de inovação normalmente ocorre em decorrência de intervenção externa, mudanças no quadro de pessoal ou demais eventos inesperados;
- A Alta Direção desempenha um papel importante não só no patrocínio, mas também no julgamento e modelagem da inovação;
- Os critérios de sucesso mudam com o passar do tempo, diferem entre os grupos e tornam a inovação um processo político;
- A inovação requer aprendizagem, mas muitos de seus resultados são devido a outros eventos que ocorrem à medida que a inovação se desenvolve.

### 2.2.3 Definir estratégias pela inovação com vistas à concorrência

Toda organização deve conseguir, após definir suas estratégias, responder a questões sobre recursos inovadores de seus concorrentes, tais como: “Como a organização pode se comparar em termos de tamanho e composição com os principais concorrentes?”, “Todos os recursos inovadores do concorrente são utilizados de modo eficiente?”, “Quanto foi aprendido a partir do conhecimento e experiência do concorrente, de modo eficiente?” e “Como podemos lidar com as nossas próprias vantagens inovadoras?”

Neste contexto é fundamental distinguir o conhecimento de desenvolvimentos tecnológicos que estão sendo mobilizados por concorrentes do conhecimento sobre como inovações podem ser feitas para funcionar na prática. É nesta etapa que a gestão empresarial deve avaliar a posição do mercado de sua estratégia de inovação à luz de intenções e competências da concorrência, bem como de características de suas inovações: mais especificamente, deve estar voltada para a liderança ou acompanhamento inovadores. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Há várias formas de se obter informações sobre as estratégias inovadoras da concorrência. Comparações de eficácia por meio de *benchmarking*, gastos com pesquisa e desenvolvimento empresarial, anúncios públicos e análise de imprensa, aprendizagem e imitação, além de patentes empresariais e publicações científicas podem ser citadas como exemplos.

No setor farmacêutico, por exemplo, em que muito do conhecimento é altamente codificado em publicações e patentes, essas fontes de informação são verificadas constantemente, e a proximidade à base científica se vê refletida no uso rotineiro de painéis técnicos. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Alguns fatores permitem que uma organização se aproprie dos benefícios de uma inovação e assim se beneficie de sua própria liderança tecnológica. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) sugerem como fatores para esta apropriação “sigilo, conhecimento, tempo de produção e serviço em pós venda, curvas de aprendizagem, complexidade do produto, padrões e garantia de proteção de patente.”

Outro fato que também se deve observar é que as organizações podem usar mais de um dos fatores mencionados. Um exemplo disto é o caso da indústria farmacêutica. “O sigilo é de suma importância nos estágios iniciais de pesquisa, porém, nos estágios finais, as patentes são cruciais aos processos. Recursos complementares, como distribuição e venda globais, tornam-se mais importantes em estágios mais adiantados. Apesar de todas as aquisições e fusões neste setor, estes fatores combinados com a necessidade de uma massa crítica de pesquisa e desenvolvimento, resultaram em posições internacionais relativamente estáveis de certos países quanto à inovação farmacêutica durante um período de cerca de 70 anos.” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

#### 2.2.4 Posicionamento de pequenas empresas

As oportunidades para inovação em pequenas empresas são altamente influenciadas pelo perfil inovador de seus fornecedores ou, ainda, pelo perfil inovador de seus clientes. Em ambos os casos, contatos pessoais e relativa proximidade geográfica com fornecedores e clientes reforçam e aumentam a eficácia da inovação de pequenas empresas. Por conseguinte, o perfil inovador de uma pequena empresa é fortemente condicionado pelo contexto regional e nacional em que esta está inserida.

Em pequenas empresas, processos organizacionais deliberados para integrar a função técnica com produto, *marketing*, estratégia e alocação de recursos

são menos especializados e menos propensas a serem separadas por distâncias física e operacional. Cita-se a seguir, com base no colocado por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a fórmula de como certas tarefas fundamentais de estratégia de inovação são desempenhadas em empresas de pequeno porte.

- Integrar tecnologia com produção e *marketing* são responsabilidades da Alta Direção;
- Monitorar e assimilar novos conhecimentos técnicos são efetuados através de serviços de treinamento e assessoria, consultoria ou, ainda, fornecedores e clientes;
- Julgar os benefícios da aprendizagem com investimentos em tecnologia são baseados em qualificações e experiências da Alta Direção;
- Combinar estilo estratégico com oportunidades tecnológicas são realizadas com base em qualificações de gestores e colaboradores.

#### 2.2.5 A inovação e o desenvolvimento de novos produtos

Há inúmeros fatores que impulsionam uma organização à inovação. Alguns destes fatores incluem o próprio ambiente interno que proporciona uma busca por novas tecnologias, somado a utilização mais eficaz dos recursos, os ativos e a capacidade da própria organização. Fatores externos também contribuem para à inovação através de clientes mais exigentes, concorrência, e avanços tecnológicos que acabam por encurtar o ciclo de vida dos produtos.

Pesquisas recentes sugerem que há uma grande correlação entre o desempenho mercadológico e a inserção de novos produtos. Produtos novos permitem capturar e reter novas fatias de mercado, além de aumentar a lucratividade em tais mercados. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

É fundamental que os gerentes de novos produtos avaliem os motivos pelos quais os novos produtos costumam fracassar, a fim de evitar estas armadilhas. Ao compreender os motivos do sucesso de novos produtos, os gerentes podem verificar se sua empresa tem os requisitos necessários para fazer uma verdadeira inovação nos produtos. Se a empresa não o tiver, ela deve desenvolver meios pelos quais

estes requisitos para uma inovação bem-sucedida sejam adquiridos, para minimizar a possibilidade de fracasso no mercado. (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005).

Organizações inovadoras e, conseqüentemente, bem sucedidas adquirem o máximo possível de informações relevantes que possibilitem prever o tamanho do mercado e determinar a demanda potencial de seu novo produto. Estas empresas costumam realizar testes de mercado antes do lançamento do produto propriamente dito. É aqui que os esforços de *marketing* intensos e focados no mercado-alvo são importantes fatores para a contribuição do sucesso do produto no mercado.

“Vantagem frente às soluções anteriores, compatibilidade com processos atuais, baixa complexidade facilitando a compreensão, divisibilidade facilitando a experimentação em pequena escala e comunicabilidade” são pontos levantados por Hooley; Saunders e Piercy, 2005, como fatores inovadores.

Desta forma, torna-se claro que as inovações industriais não são apenas resultantes de tecnologias sofisticadas. Inovadores industriais de sucesso garantem que há sinergia entre as capacidades de engenharia e de produção, e o projeto do novo produto. Além disso, são executadas uma série de atividades técnicas que proporcionam avaliações técnicas e financeiras, o desenvolvimento do produto em si, o teste dos protótipos junto aos clientes, a preparação para o início da produção, todos totalmente preparados para o lançamento do produto. (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005).

O uso de processos formalizados para orientar o desenvolvimento de novos produtos gera um índice maior de novos produtos do que uma abordagem à inovação. Quando se faz uma nova descoberta científica ou técnica, ou quando se concebe a idéia de um novo produto, suas chances de ser colocado no mercado com sucesso dependem, sobretudo, da destreza da administração da empresa no planejamento e no desenho da estratégia do novo produto, assim como da habilidade com que certas tarefas, como o desenvolvimento e o lançamento dos produtos novos, são realizados. (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005).

A inovação está inteiramente ligada às vantagens estratégicas. Inovar através da oferta de um produto ou serviço lança à organização à frente por oferecer algo que ninguém mais tem; inovar através de novidades no processo corresponde a oferecer algo que os concorrentes não conseguem imitar de uma forma mais rápida e mais personalizada; inovar através da complexidade corresponde a oferecer algo que os demais têm dificuldades em dominar; e inovar através de uma oportunidade

ou tempo é se valer da estratégia de ser o primeiro a entrar no mercado e se valer da fatia de mercado para produtos novos. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

As empresas podem reduzir o risco envolvido na inovação do produto e, ao mesmo tempo, melhorar a sua probabilidade de sucesso, se adotarem processos sofisticados para o desenvolvimento dos produtos novos e para orientar o planejamento.

Assim, no atual ambiente de mercado competitivo e dinâmico, muitas empresas entendem que o desenvolvimento contínuo e a introdução de novos produtos no mercado são a chave para o crescimento e a perenidade destas organizações. Neste sentido, a indústria tem empreendido imensos esforços para se posicionar junto ao mercado consumidor como fornecedora de soluções, inovando na oferta de produtos mais eficientes que, ao mesmo tempo satisfaçam consumidores e gerem lucros.

Fundamentalmente, uma companhia alcança esses dois propósitos por meio de seus produtos. O planejamento e o desenvolvimento de produtos novos são vitais para o sucesso de uma organização. Isso é particularmente verdadeiro agora, devido às rápidas mudanças tecnológicas, que tornam alguns produtos obsoletos, e à prática de muitos concorrentes em copiar um produto de sucesso, a qual pode neutralizar a vantagem inovadora de um produto. (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001).

O desenvolvimento de novos produtos e o monitoramento da saúde e da viabilidade dos produtos existentes são tarefas primordiais do departamento de *marketing* de uma organização. Aceitar a realidade que a empresa precisa criar programas bem sucedidos de desenvolvimento de novos produtos é estar convicto de que o crescimento futuro da empresa e sua saúde financeira tornam-se dependentes desta realidade.

As inovações observadas no mercado vão desde uma simples variação no produto existente ao totalmente novo, ou seja, uma inovação de fato. Kotler (2000) utiliza categorias de novos produtos, em termos de novidades para a empresa e para o mercado, indo de um produto totalmente novo a acréscimos e/ou melhorias em linhas já existentes, produtos antigos para a empresa lançados em mercados novos e ainda novos produtos com desempenho semelhante a custo mais baixo.

Tal conceito também é definido por Torres, F. A. (2006) que colocam: “Novos produtos cobrem desde pequenas melhorias nos produtos existentes até grandes

existentes até grandes inovações inéditas. Entre os dois extremos, do radical ao incremental, existe um contínuo de novos produtos. Sob a ótica do *marketing*, o traço comum aos novos produtos é colocá-los no mercado com os objetivos de satisfazer a necessidades dos consumidores, sustentar a posição competitiva da empresa e melhorar os resultados (em vendas, lucros e imagem).”

Numa visão voltada para a aceitação de um novo produto pelos consumidores, alguns autores, citam que “mais do que qualquer outra área de *marketing*, talvez, a capacidade de introduzir novos produtos eficazmente é a capacidade de mudar a maneira como a sociedade está organizada, uma influência direta no comportamento de consumo.”

Assim, tendo em vista que os produtos têm um determinado ciclo de vida, os novos produtos passam a ser essenciais para sustentar os rendimentos e os lucros da companhia. Todos os produtos atuais de uma companhia, eventualmente, tornam-se ultrapassados quando seu volume de vendas e parcela de mercado são reduzidos em função da mudança dos desejos do consumidor e/ou por causa da superioridade dos produtos da concorrência. Quando um produto envelhece, seus lucros geralmente declinam. Introduzir um produto novo, na hora certa, pode ajudar a manter os lucros de uma empresa.

A motivação mais segura para o sucesso em novos produtos é a atenção da nova gerência não só às metas estratégicas, mas aos detalhes evolutivos do negócio.

De acordo com Urdan, F. A.; Urdan, A.T. (2006):

*“Levar novos produtos ao mercado depende de um processo importante demais para ficar sem sistematização e complexo o bastante para ser realizado por mera tentativa e erro. Sem sistematização, as iniciativas e os resultados ficam bem abaixo do que, em geral, se precisa nas empresas.*

*Os problemas podem ser muitos, como poucas propostas articuladas de inovação, desenvolvimento lento e falta de dados e critérios para analisar os projetos. O desenvolvimento de produtos deve ser proativo, deliberado, estruturado, relativamente autônomo e contar com um orçamento próprio.*

*O desenvolvimento de novos produtos é trabalho multifuncional. O profissional de marketing competente reconhece que novos produtos não estão limitados à sua área. O marketing opera coordenado com equipes de engenharia, finanças e produção. Trabalho coletivo, ações funcionais integradas, compartilhamento de objetivos, bom fluxo de comunicações e conjugação de perspectivas fazem muito bem à gestão de novos produtos.”*

Segundo os mesmos autores, há quatro categorias de novos produtos, que resultam da combinação das dimensões de conhecimento do produto pela empresa (conhece ou desconhece) e conhecimento do produto pelo mercado (conhece ou desconhece), conforme descrito a seguir.

a) Novos produtos derivados de produtos já conhecidos pela empresa e pelo mercado

Pertencem a esta classe exemplos de produtos que, quando lançados, incorporam materiais, funções sistemas, estrutura, embalagens, métodos de projeto e de produção e estratégias de mercado que a empresa domina. Da parte do mercado, este conhece os benefícios, sacrifícios, funções modelos, aplicações e critérios para se decidir pela compra deste produto.

b) Novos produtos para a empresa

Esta categoria é considerada intermediária entre os extremos de um novo produto evolucionário e radical. Neste caso, a empresa ingressa no mercado com produtos com os quais ela não trabalhou antes, porém este produto já existe no mercado, bem como as tecnologias de projeto, produção e comercialização.

### c) Novos produtos para o mercado

A referida corresponde àquela em que a empresa já conhece o produto, pois este foi desenvolvido anteriormente para outros segmentos ou regiões. Motivada pela aceitação do produto por parte dos consumidores no mercado de origem, pela rentabilidade gerada ou pelo potencial de vendas vislumbrado para o produto, a empresa lança-o como novo no mercado, avaliando se ajustes serão necessários.

Neste caso, a empresa já conhece o desempenho do produto, porém ainda se tem dúvidas com a aceitação pelo novo mercado. Assim, pesquisas de *marketing* são necessárias para estimar o potencial do novo produto.

### d) Novos produtos para a empresa e para o mercado

Em oposição aos novos produtos derivados de produtos já conhecidos pela empresa e pelo mercado, esta categoria refere-se às inovações radicais. O produto incorpora tecnologias substancialmente distintas das aplicadas em outros produtos e leva aos consumidores novos perfis de benefícios e custos em comparação ao que já existia. Trata-se de grande novidade para os consumidores.

Neste caso, os produtos são significativamente diferentes dos produtos existentes em termos de forma, função, e, mais importante, de benefícios oferecidos.

Hooley, Saunders e Piercy (2005) atribuem seis categorias de inovação (considerando os estágios de desenvolvimento de novos produtos e os tipos de novos produtos), de forma que cada uma delas distancia cada vez mais a empresa das atividades atuais, o que as torna cada vez mais arriscadas. Citam-se as categorias:

- Inovações por redução de custo: proporcionam um desempenho similar à oferta atual;
- Inovações por reposicionamento: neste caso produtos atuais são dirigidos a novos segmentos de clientes ou novos mercados;
- Inovações por melhoria (ou reformulação dos produtos atuais): estas inovações realçam o desempenho ou valor percebido pelo cliente e substituem os produtos nos quais se basearam;

- Inovações por adição: correspondem às atuais linhas de novos produtos que complementam a oferta da empresa;
- Inovações por meio de novas linhas de produtos: àquelas que permitem que as empresas entrem em um mercado já estabelecido pela primeira vez;
- Produtos totalmente novos: àqueles que criam um mercado completamente novo.

Com base nas vendas, objetivos de participação no mercado e objetivos financeiros, uma organização deve selecionar um tipo apropriado de novos produtos para desenvolver. As capacidades funcionais da empresa e os recursos disponíveis deverão ser considerados quando se decide qual a direção estratégica a ser seguida. Com base nisto, citam-se diferentes papéis estratégicos para o desenvolvimento de novos produtos e ainda, os tipos de novos produtos que, mais provavelmente suprirão cada um dos papéis, conforme TABELA 1.

TABELA 1 - Papéis estratégicos para o desenvolvimento de novos produtos

<i>O papel estratégico dos diferentes tipos de novos produtos</i>	
Papel estratégico	Tipo do novo produto
Manter liderança tecnológica	Totalmente novo Nova linha de produto
Entrar em mercados novos/ futuros	Totalmente novo
Apropriar-se da concorrência ou do segmento de mercado	Totalmente novo Nova linha de produto Reposicionamento
Manter participação no mercado	Nova linha de produto Reposicionamento Adições às linhas de produtos atuais
Defender a posição de participação de mercado/evitar seu declínio	Reposicionamento Redução de custos Reformulação/ melhorias nas linhas de produtos atuais
Explorar a tecnologia de maneira alternativa ou inédita	Totalmente novo Nova linha de produto

Capitalizar a força de distribuição	Adições às linhas de produtos atuais
-------------------------------------	--------------------------------------

FONTE: HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005.

NOTA: Adaptado pela autora.

Assim, cabe destacar que todo o processo de desenvolvimento de novos produtos requer informações precisas, investimento em recursos humanos, criatividade, talento, recursos financeiros e um considerável esforço da empresa, além do tempo investido, que pode ser perdido caso o processo não se concretize com o êxito esperado.

Os dirigentes das organizações socializam a importância de reconhecer o potencial do processo de desenvolvimento de produtos e a monitoração de suas tendências, pois assim poderão estabelecer estratégias com maior probabilidade de sucesso.

Desta forma, o *marketing* exerce papel fundamental nas séries de atividades do processo gerencial da inovação, seja do planejamento estratégico ao desenvolvimento de novos produtos como. Abaixo são citadas algumas funções do departamento de *marketing* frente ao departamento de desenvolvimento de produtos:

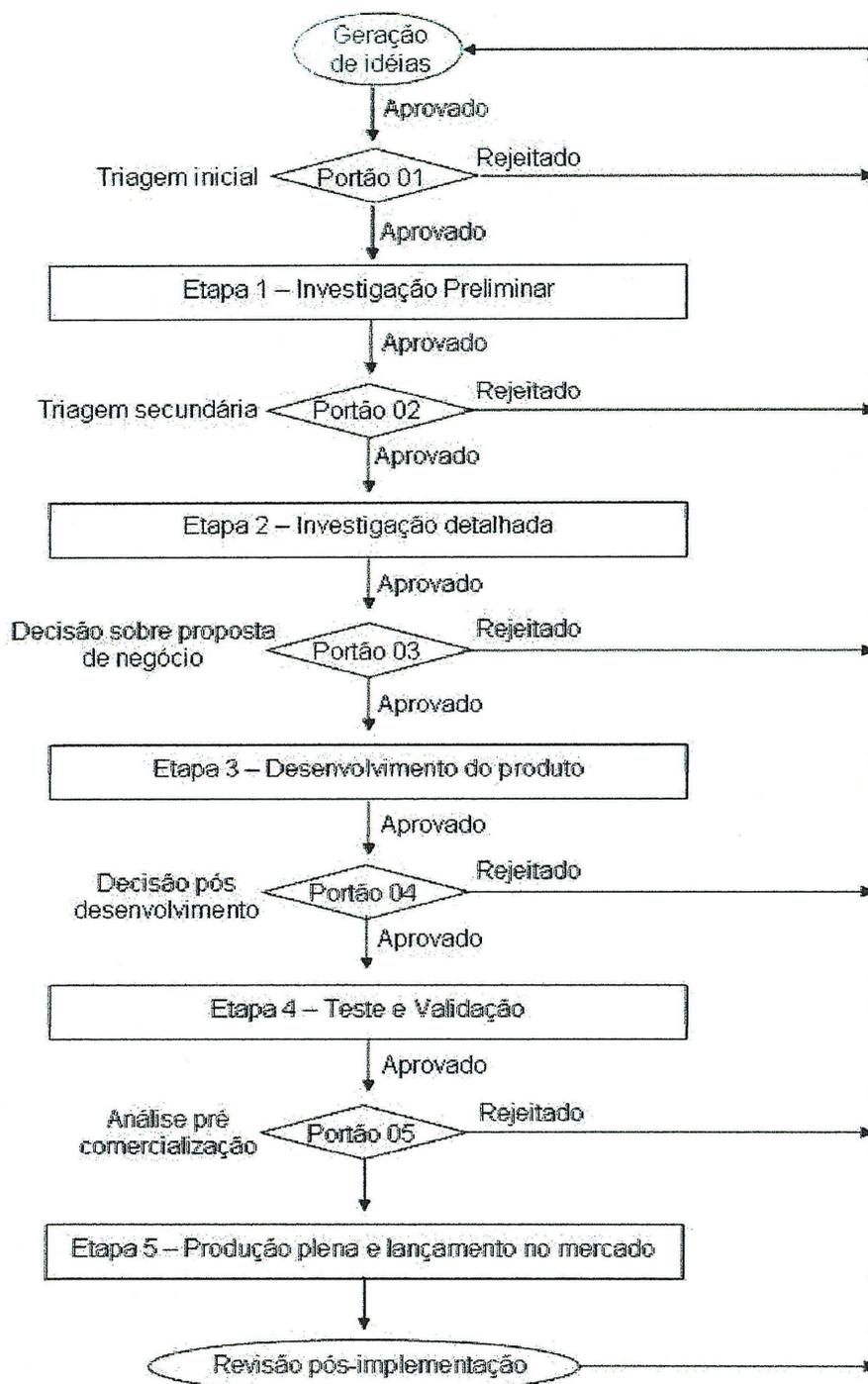
- Redução dos custos e melhoria da qualidade dos produtos, em função de um bom planejamento inicial do projeto, e devido o envolvimento dos clientes no processo de desenvolvimento de produtos;
- Redução do prazo de desenvolvimento devido às melhorias de comunicação, as reduções de revisões e o desenvolvimento do projeto de processos simultâneos ao do produto;
- Aumento da flexibilidade, em função de um ambiente integrado e entrosado;
- Aumento da confiabilidade, por meio da prevenção de possíveis falhas e adoção de medidas preventivas às mesma, desde a etapa de elaboração do projeto;
- Melhoria da imagem reconhecida pelo mercado como uma empresa fornecedora de soluções.

### 2.2.5.1 Estágios para desenvolvimento de novos produtos

Para efeitos do presente projeto, os estágios do processo de desenvolvimento de novos produtos são os adotados por COOPER (1998) denominado de método de etapas e portões. Esta é a forma que as empresas inovadoras seguem um processo de desenvolvimento que está ligado ao planejamento geral de longo prazo da organização.

Este método é composto por: geração de idéias e triagem inicial, (portão 1), investigação preliminar (etapa 1), triagem secundária (portão 2), investigação detalhada (etapa 2), decisão sobre proposta do negócio (portão 3), desenvolvimento do produto (etapa 3), revisão pós-desenvolvimento (etapa 4), análises pré-comercialização (portão 5), produção plena e lançamento no mercado (etapa 5) e revisão pós- implementação, conforme FIGURA 2.

FIGURA 2- Esquema representativo – Desenvolvimento de novos produtos



FONTE: COOPER (1998).

No esquema, a cada etapa segue um portão de passagem, com um conjunto de critérios que devem ser atendidos antes de o projeto prosseguir para a etapa seguinte, enquanto que as decisões nos portões são tomadas por um comitê multifuncional. Quanto mais à frente no processo (mais próximo do portão 5), mas

completa deve ser a representação das diversas áreas no comitê. (URDAN; URDAN, 2006).

O avanço no processo aumenta a riqueza de informações e a precisão das análises. Com o progresso do trabalho, informações novas e mais específicas são obtidas e alimentam as avaliações subseqüentes, e formam sobre a conveniência de interromper, reformular ou caminhar para o lançamento do novo produto, ou seja, em cada estágio deverá ser analisada a possibilidade de interromper o programa, retomar a rota para mais informações e avaliações ou prosseguir para o estágio seguinte. (URDAN; URDAN, 2006).

#### a) Geração de idéias

Propostas de novos produtos chegam de várias fontes e a qualquer momento. Algumas idéias inovadoras aparecem ao acaso, mas para assegurar um fluxo estável de sugestões é aconselhável um programa formal de estímulo à geração e captação de idéias. (URDAN; URDAN, 2006).

A fonte lógica para a busca de idéias para novos produtos encontra-se nas necessidades e desejos dos consumidores. Há casos em que idéias de novos produtos indústrias possam ser originadas nos clientes. O estudo de um determinado grupo de clientes pode ser rico e contribuir na geração de idéias para novos e inovadores produtos.

Existem empresas que estimulam e valorizam a participação dos funcionários na geração de novas idéias para novos produtos e serviços, ou ainda, àquelas que examinam produtos e serviços dos concorrentes.

A análise da concorrência sugere idéias de novos produtos e indica pontos fortes e fracos dos produtos da empresa. Além de acompanhar os concorrentes atuais, convém observar os concorrentes indiretos com possibilidades de oferecer produtos com tecnologias novas ou distintas capazes de substituir os produtos da empresa. (URDAN; URDAN, 2006).

Ainda, pode se considerar como fonte de geração de idéias os distribuidores, fornecedores e vendedores. Estes, normalmente, são fontes de informação sobre o que o concorrente está aplicando.

Outras fontes que podem ser utilizadas para a geração de novas idéias são: inventores, detentores de patentes, laboratórios universitários, empresas de pesquisa de *marketing*, agências de propaganda, publicações técnicas e acadêmicas e especialistas no ramo.

A utilização de técnicas adequadas contribui para a geração de idéias. A listagem de atributos de cada uma delas consiste em listar os atributos do produto atual e, após listar as possíveis modificações, em cada atributo, pode-se chegar a um produto melhorado. (PASQUALI, 2001).

Desta forma, citam-se como exemplos de técnicas:

- Técnica de identificação do problema/necessidade: esta técnica utiliza diretamente o consumidor, tendo sua aplicação direta. Neste caso, o consumidor é indagado sobre problemas de uso de um determinado produto/categoria de produtos, sendo solicitado que tais problemas sejam listados e, ainda, questiona o consumidor sobre quais produtos lhe vem em mente que estejam relacionados ao (s) produto (s) citado;

- *Brainstorming*: esta técnica bastante conhecida e que estimula a criatividade de um grupo de participantes, quando aplicada de forma correta e adequada;

- Sinesia: técnica desenvolvida por Willian J. Gordon e citada por Kotler (2000): a referida técnica está fundamentada em cinco princípios básicos: adiamento – examina-se um determinado ponto de vista ao invés de soluções; autonomia do objeto - é deixar que o problema tome seu próprio rumo; uso do familiar – é tirar vantagem do familiar como trampolim para o estranho; envolvimento/desligamento – é uma alternância em entrar e sair das particularidades do problema, vendo-as como exemplos universais e o uso de metáforas – deixar que as coisas aparentemente irrelevantes e acidentais sugiram analogias que sejam fontes de novos produtos.

Após a etapa de geração de idéias, provenientes de várias fontes, entra-se no primeiro portão, a fim de se avaliar as idéias reunidas.

#### b) Portão 1 – triagem inicial

O portão 1 inicia o desenvolvimento de novos produtos. Para analisar as idéias geradas, as empresas costumam elaborar formulários padrões nos quais são

descritos a idéia do produto, o mercado potencial, a estimativa de tamanho, os principais concorrentes, a estimativa de preço, a previsão de custos para o desenvolvimento e produção, a taxa interna de retorno e, principalmente se o produto se ajusta aos objetivos (de crescimento ou rentabilidade, por exemplo, estratégias (de penetração de mercado, diversificação ou outras) e diretrizes da empresa.

Além disso, devem ser considerados, segundo URDAN; URDAN, 2006, os seguintes pontos: se a empresa conseguirá produzir a idéia proposta, qual é a atratividade do mercado para o novo produto, se a idéia leva a um produto com valor percebido superior e sustentável ao mercado, se o novo produto reforça ou dilui o posicionamento da empresa e qual o grau de inovação do produto sugerido (por exemplo, extensão de linha de produtos ou produto completamente novo para a empresa?).

De posse dos formulários preenchidos, para os quais podem ser atribuídas escalas de notas aos requisitos, a equipe multifuncional avaliará cada idéia proposta com base nos critérios já pré-determinados e nos requisitos e interesses da organização.

O principal objetivo do dispositivo de avaliação é a promoção, avaliação e a discussão sistemática das idéias, ficando a cargo da equipe a decisão de se continuar ou rejeitar a idéia.

Cabe ressaltar que é de suma importância que idéias promissoras não sejam rejeitadas, bem como o aproveitamento de idéias fracas sejam concretizadas, gerando um produto fadado ao fracasso.

### c) Etapa 1 – investigação preliminar

Uma vez filtrada uma idéia, esta é transformada em um conceito especificado com maior clareza e são iniciados os testes para verificar como ele se ajusta à capacidade da empresa e ao atendimento das expectativas dos clientes. O estudo mercadológico é centrado no conceito de produto. Desenvolver o conceito a partir de uma idéia requer que seja tomada uma decisão quanto ao conteúdo e à forma da idéia.

Nesta etapa, uma prática formula conceitos alternativos de produtos derivados da mesma idéia, o que aumenta a idéia de encontrar conceitos promissores. A utilização de um formulário para a conversão da idéia em um conceito de produto adotando questionamentos como possíveis clientes alvo, necessidades satisfeitas, comparação com produtos existentes e modos de comercialização podem ser úteis de acordo com URDAN; URDAN, 2006.

É na investigação preliminar que o mérito técnico das idéias passa primeiro estudo e na qual são avaliados caminhos de desenvolvimento e fabricação, viabilidade técnica e industrial, tempos e prováveis custos, além de riscos, e dificuldades legais e técnicas.

#### d) Portão 2 – triagem secundária

Neste estágio é adotada a mais importante decisão. Ou pára, ou continua. A empresa precisa estar certa de que o empreendimento potencialmente vale a pena, pois o dispêndio aumentará drasticamente após este estágio. A análise é baseada nas informações mais completas disponíveis para a empresa até o presente momento. Além dos critérios do portão 1, são aplicadas análises mais amplas.

A TABELA 2 ilustra possíveis critérios que são ajustados a cada empresa e projeto no portão 2.

TABELA 2 – Possíveis critérios para a triagem de proposta de novos produtos

<b>Possíveis critérios para a triagem de propostas de novos produtos</b>	
Característica	Relação entre as categorias
Idade	Quem adota antes não difere em idade de quem adota depois
Escolaridade	Quem adota mais cedo tem mais anos de escolaridade dos que adotam posteriormente
<i>Status social</i>	Quem adota antes possui mais <i>status</i> dos que adotam depois
Tamanho de unidade	Quem adota mais cedo, tem unidades maiores
Empatia	Quem adota mais cedo tem mais empatia (habilidade para se colocar no lugar de outras pessoas) dos que adotam posteriormente
Racionalidade	Quem adota mais cedo, tem mais racionalidade (uso dos meios mais efetivos para atingir um fim)
Inteligência	Quem adota mais cedo tem mais inteligência do que quem o faz mais tarde
Incerteza	Quem adota antes tem mais capacidade para lidar

	com incertezas
Atitude frente à ciência	Quem adota antes tem atitude frente à ciência mais favorável àqueles que adotam posteriormente
Participação social	Quem adota antes tem mais participação social do que quem faz depois
Exposição à mídia de massa	Quem adota mais cedo tem mais exposição à mídia de massa do que quem o faz mais tarde
Conhecimento de inovação	Quem adota antes tem mais conhecimentos frente à inovação
Liderança de opinião	Quem adota antes tem mais liderança do que os que fazem mais tarde

FONTE: URDAN, F. A.; URDAN, A. T., 2006.

NOTA: Adaptado pela autora.

#### e) Etapa 2 – investigação detalhada

É nesta etapa que se é construído um plano de negócio por proposta, bem definido e articulado, elaborando aspectos de mercado (potencial de vendas, ações de *marketing*), técnicos (projetos, produção). O plano de negócios pretende reduzir riscos de prejuízo com os investimentos no desenvolvimento dos produtos. (URDAN; URDAN, 2006).

É na investigação detalhada que o *marketing* define para o novo produto o posicionamento, o mercado-alvo, valor percebido, preço, volume de vendas e faturamento. (URDAN; URDAN, 2006).

Compreendem uma análise mais abrangente por Michael J. Baker, 2005:

*Uma análise de mercado detalhando o mercado potencial total, a estimativa de participação de mercado dentro de um horizonte de tempo específico, produtos concorrentes, preço provável, volume do ponto de equilíbrio identificação de adotantes imediatos, estabelecer os aspectos técnicos, custos, implicações na produção, gerenciamento de fornecedores e explicar como o projeto corresponde aos objetivos corporativos.*

As fontes de informação para este estágio são internas e externas, incorporando qualquer pesquisa de mercado ou técnica que tenha sido realizada até

aqui. O resultado deste estágio será um plano de desenvolvimento com orçamento e um plano inicial de *marketing*. (BAKER, 2005).

f) Portão 3 – decisão sobre a proposta do negócio

No portão 3 o plano de negócio tem que satisfazer a critérios mais rigorosos e obter aprovação da Alta Direção.

Neste contexto são revistos a execução e o conteúdo de todas as atividades cumpridas até esta etapa. Os critérios decisórios são os portões 1 e 2. É enfatizada a viabilidade financeira porque a passagem à próxima etapa implica um salto nos gastos. São cotejadas estimativas de participação de mercado, investimentos, tempo de recuperação do investimento e rentabilidade. (URDAN; URDAN, 2006).

Para o desenvolvimento de um produto no mercado, a empresa deverá desenvolver um plano estratégico de *marketing*.

O plano conta, normalmente com três partes. A primeira consiste nas descrições que retratem o mercado- alvo, tais como: tamanho, estrutura, e comportamento, posicionamento planejado e as vendas, metas de lucros e estimativas de participação no mercado. A segunda parte deverá contemplar informações sobre a estratégia de distribuição, preço previsto e orçamento de *marketing* para o primeiro ano do produto. Na terceira parte são descritas as metas de venda e lucros a longo prazo e o composto de *marketing*.

Definindo o plano, a empresa deverá estabelecer em qual nível vai trabalhar – alto ou baixo – para cada variável de *marketing* como preço, promoção, distribuição, e qualidade do produto. Considerando preço e promoção, a empresa poderá seguir uma das quatro estratégias de *marketing* para o estágio de introdução: estratégia de desnatamento rápido, estratégia de desnatamento lento, estratégia de penetração rápida e estratégia de penetração lenta.

g) Etapa 3 – desenvolvimento do produto

Percorridos os estágios anteriores, o conceito de novo produto segue para o estágio de desenvolvimento, quando deixa de ser abstrato e passa a ser uma

realidade na forma de protótipo físico, de forma que sejam testados sua aceitação e *idéia inicial*. É o departamento de pesquisa e desenvolvimento que deverá desenvolver esta versão física do conceito do produto atribuindo ao protótipo as características, especificações, bem como seu método de produção e controle.

O protótipo é uma versão aproximada do produto final, que viabiliza análises técnicas, e de mercado, mais realistas. (URDAN; URDAN, 2006).

O protótipo deve revelar atributos tangíveis e intangíveis associados ao produto, nas mentes dos consumidores. O projeto, as características mecânicas e particularidades não tangíveis do produto precisam estar vinculadas a desejos do mercado. Por meio de pesquisa de *marketing* e teste de conceito, os atributos do produto importantes para os compradores são identificados. Essas características precisam ser comunicadas ao consumidor por meio do projeto do produto.

Para o protótipo, o *marketing* indica o nome do produto, e da marca, embalagem, e propõe versões que combinam funções, níveis de desempenho e preço. É com o protótipo que o *marketing* coleta *feedback* do mercado de modo iterativo. O protótipo permite conhecer melhor a reação do mercado ao novo produto. (URDAN; URDAN, 2006).

#### h) Portão 4 – revisão pós desenvolvimento

Esta etapa consiste em determinar se realmente o desempenho do protótipo corresponde aos níveis projetados, se as tecnologias funcionaram conforme foi avaliado, se o protótipo está de acordo com os critérios legais e se custos estão adequados, bem como os prazos. Em caso afirmativo destas colocações, segue-se à quarta etapa que corresponde à aceitação pelo mercado incluindo as táticas e estratégias de *marketing* adotadas até o momento.

#### i) Etapa 4 – teste e validação

Ao contrário dos testes internos conduzidos durante o desenvolvimento do protótipo, os testes de mercado envolvem os consumidores reais. Um novo produto tangível pode ser distribuído para que algumas pessoas o utilizem em suas casas ou

em suas organizações. Após a experiência, pede-se aos usuários que avaliem o produto. Este estágio no desenvolvimento de um produto novo sempre envolve testes de *marketing*, no qual o produto é colocado à venda em uma área geográfica limitada. (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001).

Os testes de mercado realizados pelo *marketing* simulam, sob condições tão reais quanto possível, as reações dos consumidores potenciais ao novo produto. Neste caso, o ideal é contar com áreas de teste representativas dos mercados-alvo do produto, reproduzindo condições reais de concorrência, distribuição, comunicação e apreçamento. O teste deve acompanhar variáveis de interesse como publicidade de empresa e da concorrência, preços dos concorrentes, resultados das ações promocionais, quais consumidores compraram primeiro o produto, onde compraram, em quais condições e se há compras repetidas. (URDAN; URDAN, 2006).

A quantidade de testes de *marketing* varia conforme o produto. Estes testes podem ter custos muito altos e às vezes levam tanto tempo que os concorrentes tiram vantagem disso. Quando os custos de desenvolvimento e introdução do produto são baixos, ou quando a administração já está confiante no novo produto, a empresa pode fazer apenas um pequeno teste de *marketing*, ou até mesmo nenhum. Geralmente não são testadas extensões de linhas simples nem cópias de produtos concorrentes bem-sucedidos. (KOTLER, 2000).

Assim, os testes de mercado podem demorar meses ou até anos.

#### j) Portão 5 – análise de pré- comercialização

Este é o ponto no qual a empresa decide se lança o produto no mercado, passando à fase de produção e venda. Tal portão corresponde a uma decisão crítica e critérios como desempenho do novo mercado do produto, ações de *marketing* do produto, custos consistentes e reação da concorrência devem ser avaliados. Se o produto for aprovado neste estágio, passa esse portão e se inicia nova etapa.

### k) Etapa 5 – produção plena e lançamento no mercado

Para concretizar o estágio de comercialização, a empresa deve definir algumas situações como: Quando, onde, para quem e como lançar.

**Quando (*timing*):** neste aspecto é importante analisar o momento certo de entrar no mercado. Geralmente, a primeira empresa a entrar em um mercado desfruta as vantagens de quem chegou primeiro na conquista de distribuidores e consumidores, conquistando assim a liderança. Entretanto, a empresa deve estar segura das qualidades e atributos de seu produto, assim como em totais condições de comercialização, pois caso contrário, terá uma grande decepção em ser o primeiro.

Destaca-se que nesta etapa é imprescindível que fatores econômicos e sazonais (se aplicável) sejam observados.

**Onde:** no que se refere ao local, a empresa deverá avaliar se o lançamento será feito em uma única localidade, em uma região, em nível nacional ou ainda se será a níveis internacionais. Para este caso deve ser definida a capacidade física e a necessidade deste capital. Geralmente, a maioria das empresas adota um plano de lançamento pulverizado ao longo do tempo.

As empresas de pequeno porte selecionam uma determinada cidade atraente e promovem ali a introdução do produto, acompanhado de intensa campanha de propaganda. Nas outras cidades, o novo produto vai sendo introduzido paulatinamente. (PASQUALI, 2001).

Já as grandes empresas definem regiões mais amplas para o lançamento, passando, em seguida para outras regiões. As empresas que possuem rede de distribuição lançam, ao mesmo tempo, seus vários produtos em novos mercados.

Cabe ressaltar o estudo de Cooper & Kleinschmidt sobre produtos industriais, no qual foi constatado que os produtos projetados apenas para o mercado doméstico tendem a uma alta taxa de fracasso, baixa participação de mercado e pequena taxa de crescimento. Já os produtos projetados para o mercado mundial demonstram-se mais rentáveis, tanto no mercado interno como no externo. (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005).

**Para quem:** o lançamento deve ser efetuado para potenciais consumidores de mercado. A distribuição deve ser orientada para mercados onde se concentrem os melhores grupos de consumidores potenciais. Para localizar tais grupos, a empresa deve tentar identificar nestes grupos as seguintes características: serem adotantes imediatos; serem grandes usuários; serem líderes de opinião e poderem ser atingidos a baixo custo. São poucos os grupos de consumidores que possuem todas estas características, devendo a empresa avaliá-los sob estas características e escolher o melhor. (PASQUALI, 2001).

**Como:** através de estratégias de lançamento no mercado. Para concluir a estratégia de lançamento de um produto, a empresa deve desenvolver um plano de ação incluindo a utilização de revistas especializadas, por exemplo.

Portanto, o lançamento no mercado segue a versão final da estratégia de *marketing*, com três partes: mercado-alvo, posicionamento do produto, objetivos de vendas, participação no mercado e rentabilidade para o primeiro ano; preço, distribuição e promoção e orçamento de *marketing* para o primeiro ano; objetivos e estratégias de médio e longo prazo para as variáveis dos itens anteriores. (URDAN; URDAN, 2006).

#### l) Revisão pós- implementação

URDAN; URDAN, 2006 descrevem que “entre 6 e 18 meses após o lançamento é dado por concluído o projeto do novo produto. Daí em diante não há mais o novo produto, ele passa a fazer parte da linha normal de produtos. Funcionários e empresa podem aprender com os acertos e os erros no desenvolvimento. A crítica do desempenho do novo produto e do processo de trabalho apontam lições que aumentam a competência para lidar com novas iniciativas. Convém auditar o projeto e revisar seu desempenho. Causas de eventuais desvios devem ser analisadas, bem como as forças e fraquezas do projeto considerando o que pode ser otimizado para o próximo projeto.

Ainda, cabe destacar neste contexto que as etapas de desenvolvimento de produtos também devem considerar as estratégias específicas, recursos técnicos disponíveis, cultura organizacional, além dos recursos humanos disponíveis.

## 2.2.6 Principais barreiras à inovação

Há alguns fatores que podem ser considerados como barreiras ao processo de inovação. Um exemplo é quando adotamos a inovação de um produto ou processo, sem reconhecer a inter-relação entre ambos. A TABELA 3 destaca algumas dificuldades que surgem ao se adotar uma visão parcial da inovação.

TABELA 3 – Dificuldades apontadas ao se adotar uma visão parcial da inovação

<i>Se a inovação for vista apenas como...</i>	<i>... o resultado pode ser...</i>
uma grande competência em pesquisa e desenvolvimento	uma tecnologia que não consegue atender as necessidades do consumidor e não pode ser aceita.
assunto de especialistas	falta de comprometimento dos demais e falta de informação sobre experiências e conhecimentos importantes a partir de outras perspectivas no laboratório de pesquisa e desenvolvimento.
compreensão e atendimento de necessidade do consumidor	falta de progresso técnico, levando à incapacidade de conquistar margem competitiva.
avanços ao longo da fronteira tecnológica	a geração de produtos ou serviços que o mercado não pede ou a criação de processos que não atendem às necessidades do usuário e cuja implantação é difícil.
assunto de grandes corporações	empresas pequenas e fracas, altamente dependentes de grandes consumidores; inovação de ruptura, na medida em que pequenos participantes se apoderam de novas oportunidades técnicas e mercadológicas.
mudança de desenvolvimento	negligência do potencial de inovação incremental. Também uma incapacidade de assegurar e reforçar ganhos advindos de mudança radical, porque o desempenho da engrenagem incremental não está funcionando adequadamente.
projetos estrategicamente orientados	a perda de "golpes de sorte" que abram novas oportunidades.
associada somente a determinados indivíduos	incapacidade de utilizar a criatividade dos demais empregados e de garantir que as informações que acrescentam e suas perspectivas possam contribuir para a inovação.
internamente gerada	a inovação torna-se simplesmente uma forma de preencher uma lista de necessidades externas e há pouca aprendizagem interna ou desenvolvimento de competência tecnológica.
envolvendo empresas individuais	exclui a possibilidade de várias formas de trabalho em rede de modo interorganizacional

---

	para criar novos produtos, processos compartilhados, etc.
--	---

---

FONTE: TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008.

NOTA: Adaptado pela autora.

Outro fator que pode ser considerado como uma barreira à inovação é a questão do gerenciamento da inovação.

Uma análise aprofundada de muitas inovações tecnológicas através do tempo revela que, embora existam dificuldades técnicas, a maioria das falhas se deve a alguma inconsistência na forma de como o processo é gerido. Assim, o sucesso da inovação parece depender de dois ingredientes básicos: fontes técnicas (pessoal, equipamento, conhecimento e dinheiro) e competências na organização para gerenciá-la. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Assim, rotinas de gestão de inovação eficazes não são facilmente obtidas porque representam o que a empresa aprendeu com o passar do tempo, por meio de um processo de erros e acertos, tendem a ser bem específicas. É nas rotinas de inovação que a força, mas também a fraqueza de uma organização são evidenciadas porque acabam representando padrões internalizados.

### 2.2.7 A inovação e a indústria farmacêutica

A introdução de produtos novos ou melhorados dependem de uma decisão da organização, pressupondo a existência de mercados e apoiada em agressivas campanhas de *marketing* altamente especializado.

Na indústria farmacêutica, além dos aspectos econômicos e da competição, existem forças sociais, institucionais e políticas que explicam a inovação. As revoluções científicas, além de mediadas governamentais e questões institucionais, as políticas de saúde pública e o estabelecimento de laboratórios públicos de pesquisa médica, contribuíram muito para o surgimento de inovações farmacêuticas.

O conceito de inovação radical é de fato o mais adequado ao caso da indústria farmacêutica, em que a introdução de inovações radicais não criou ondas de destruição criadora no sentido literal. As maiores empresas do setor atualmente são as mais inovadoras desde a década de 1930, e, em alguns casos, desde a

virada para o século XX. Muitas destas indústrias estão no negócio há cerca de um século, a despeito de mudanças revolucionárias no ambiente competitivo da indústria provadas pela introdução de sucessivas gerações e tecnologias.

Cabe ressaltar que, a indústria farmacêutica é apontada pela literatura como um dos casos em que a propriedade intelectual é considerada mais relevante para estimular inovações tecnológicas. Esta questão é, contudo, controvertida, e a propriedade intelectual, e, em particular, as patentes podem ser consideradas uma barreira institucional à entrada, assegurando direitos exclusivos e lucros de monopólio da inovação/diferenciação do produto.

Alguns autores afirmam que o processo de inovação na indústria farmacêutica é um dos mais longos, complexos e incertos. Mesmo nos estágios mais avançados da inovação, não há garantia de sucesso. O principal filtro atual são os testes clínicos (não aplicável para medicamentos homeopáticos), que vêm apresentando grande aumento de custo. Os fracassos em geral, só são descobertos na fase final de testes clínicos, com alto custo e incerteza para a indústria. Assim, para uma inovação ser bem sucedida, são requeridos ativos complementares, tais como aprovação regulatória e políticas de *marketing*.

A inovação de uma empresa, sob o enfoque do *marketing*, é, em seu princípio, uma vantagem competitiva. Contudo, na medida em que ela é assimilada ou copiada pelos concorrentes, ela passa a ser um fator de necessidade do mercado. Isto é, as empresas que não a possuírem estarão fora da disputa. Ainda, sob o mesmo enfoque, caso uma inovação seja mal sucedida ela não deve ser levada aos clientes. Se isto ocorrer, eles ficarão desapontados e passarão a desconfiar em inovações que a empresa venha a promover. (HAMERSCHMIDT, 2005).

Em virtude das mudanças pragmáticas que passam os processos de desenvolvimentos de novos produtos dentro das organizações, da importância da área mercadológica neste processo tanto a nível estratégico quanto operacional, como condição de sucesso ou fracasso de uma inovação, abordar a perspectiva dos fatores condicionantes nas inovações na indústria farmacêutica e o papel do *marketing* industrial na gestão do desenvolvimento de novos produtos se mostra

relevante, sendo este o propósito deste estudo de caso em uma indústria farmacêutica homeopática.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 LEVANTAMENTO DAS INFORMAÇÕES

O método adotado para a elaboração da monografia que originou este projeto técnico contou com a proposta do uso combinado de entrevistas e roteiro específico de perguntas que objetivaram levantar informações sobre as operações de *marketing*, além de avaliar o gerenciamento da inovação em uma indústria de medicamentos homeopáticos. Com base no método proposto, estimou-se obter um plano para diagnóstico para posterior elaboração da proposta prevista como objetivo deste trabalho.

As operações em *marketing* foram avaliadas através de questionário específico quanto ao macroambiente, o ambiente de *marketing*, a estratégia do *marketing*, a organização do *marketing*, além das funções específicas do *marketing*. Utilizou-se como base a abordagem utilizada pela empresa de consultoria *Copernicus*, descrita por Kottler (1999). Adaptações foram realizadas de forma que todas as perguntas fossem relevantes à organização. Tal instrumento de coleta de dados pode ser verificado no ANEXO I.

Para avaliar a forma como a referida organização gerencia a inovação, outro roteiro específico foi elaborado com questões que indicam o equilíbrio de fatos e julgamentos subjetivos que necessitam ser considerados a fim de se alcançar uma resposta realista de quão bem esta organização gerencia, ou não, a inovação. Foram pontuados no questionário fatores que afetam o sucesso e o fracasso das funções de inovação em organizações, de forma a propor, posteriormente, como tal gestão pode ser otimizada. Cabe destacar que o questionário teve como objetivo avaliar a inovação quanto à estratégia, processos, organização, relacionamentos e aprendizagem e se baseou no proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2008) descrito na obra *Gestão da Inovação*.

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008) "Inovação de sucesso se baseia na estratégia; inovação de sucesso depende de relacionamentos internos e externos eficazes; inovação de sucesso exige mecanismos que possibilitem que a mudança

aconteça e inovação de sucesso somente acontece dentro de um contexto organizacional apoiador.”

Ressalta-se que adaptações também foram realizadas de forma que todas as perguntas fossem relevantes à organização. O questionário aplicado está disposto no ANEXO II.

### 3.1.1 Aplicação da metodologia/ levantamento das informações

A proposta referente aos questionários e a opção de entrevista foi colocada a integrantes da alta direção, gestores da área comercial e às farmacêuticas responsável técnica e responsável pelo departamento de pesquisa e desenvolvimento. As farmacêuticas citadas e alguns dos gestores da área comercial se colocaram à disposição para preenchimento dos questionários e entrevistas. Infelizmente a Alta Direção e os demais gestores não mantiveram tempo hábil para as respostas.

Desta forma, a pesquisa contou apenas com as informações obtidas através destes colaboradores no período compreendido entre os dias 17 e 19 de novembro de 2008.

Assim, um perfil das dimensões que caracterizam a inovação, bem como as operações de *marketing* da empresa não foram traçadas com exatidão.

### 3.2 AVALIAÇÃO RELATIVA AO LEVANTAMENTO DAS INFORMAÇÕES

Após a entrevista, os dados coletados foram selecionados e organizados com vistas a confrontar os dados com questões orientadas no estudo. A seleção cuidadosa pode apontar tanto o excesso como a falta de informações.

A seguir descreve-se o caso estudado com base nas informações obtidas comparando as informações com dados de literatura.

## 4. DIAGNÓSTICO

### 4.1 A EMPRESA

A indústria de medicamentos homeopáticos em estudo está localizada na cidade de Curitiba, estado do Paraná. A referida empresa possui instalações físicas que perfazem um total de 1.620 m<sup>2</sup>.

A empresa iniciou suas atividades industriais voltadas à homeopatia em 1979, porém, desde 1933 trabalha oferecendo à população medicamentos homeopáticos como terapia de escolha. Assim sendo, evidencia-se que a organização possui característica administrativa familiar.

A empresa possui atualmente em comercialização, 19 produtos, sendo 18 apresentados na forma farmacêutica de solução oral e 01 na apresentação de comprimido simples. Este último atingiu distribuição nacional em 2008.

No que se refere às instalações e processos produtivos, estes seguem rigorosos padrões de qualidade, de forma que tal fato é comprovado através de inspeções sanitárias que ocorrem anualmente.

A referida organização mantém uma média de 200 clientes em carteira, sendo que a maioria destes clientes corresponde à distribuidoras de medicamentos em todo o país.

A empresa adota como missão, visão e política da qualidade o que segue descrito:

**Missão:**

*“Produzir medicamentos seguros e eficazes, desenvolvidos para promover à saúde humana”*

**Visão:**

*“Ser a melhor indústria de medicamentos homeopáticos do Brasil e do mundo”*

### **Política da Qualidade**

*“A gerência executiva, comprometida com as Boas Práticas de Fabricação, declara as seguintes condutas organizacionais:*

*Entender e respeitar a padronização efetuada;*

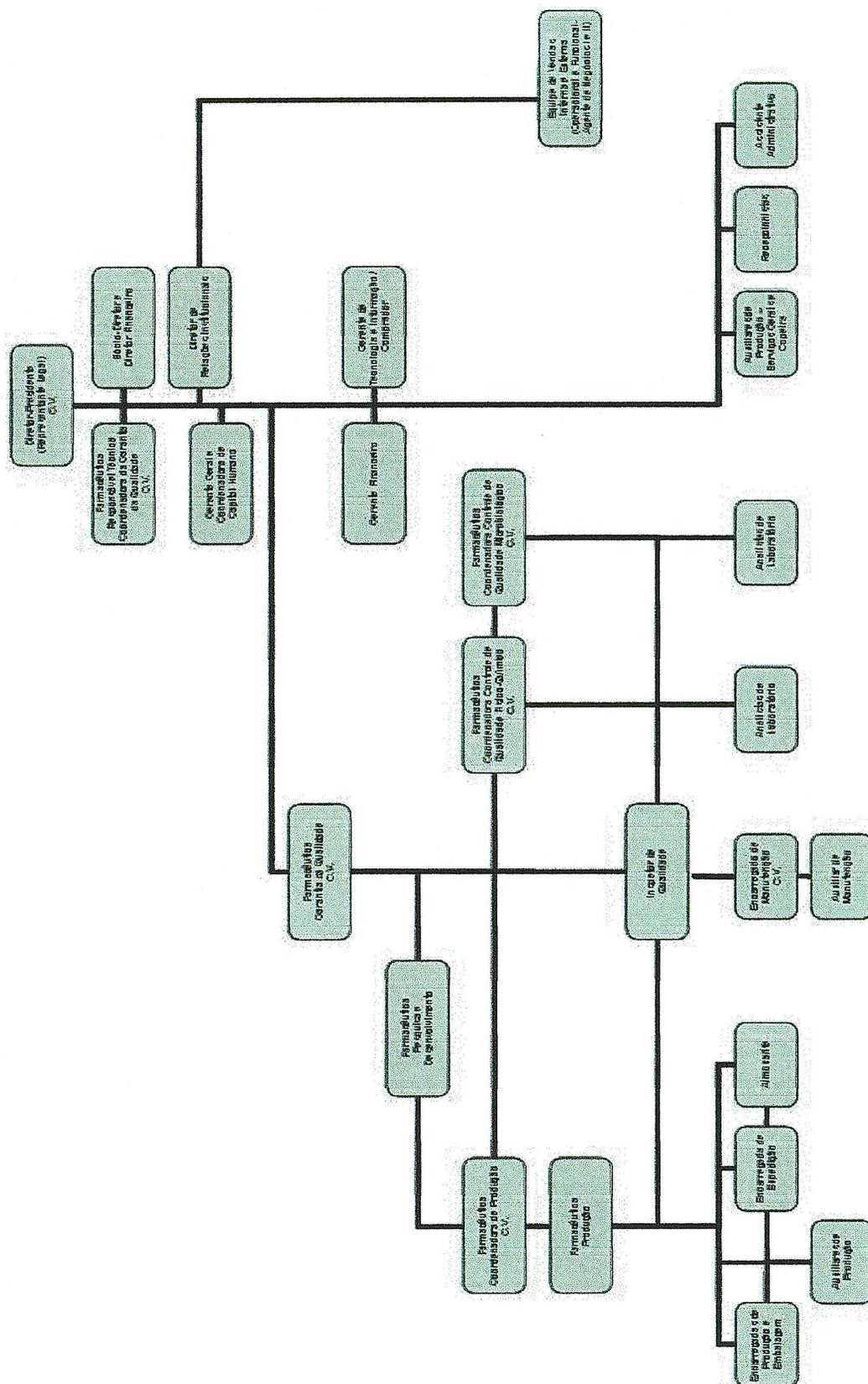
*Melhorar continuamente seus processos produtivos;*

*Qualificar seus colaboradores;*

*Desenvolver parceria com seus fornecedores ”*

A estrutura organizacional da empresa pode ser evidenciada na página a seguir, FIGURA 3.

FIGURA 3 – Estrutura organizacional



C.V. → Comitê de Validação

## 4.2 DIAGNÓSTICO DAS FUNÇÕES DE INOVAÇÃO EM *MARKETING*

### 4.2.1 Diagnóstico das funções específicas de *marketing* e estratégias adotadas recentemente

Considerando que valor e satisfação para os clientes são pontos fundamentais da prática moderna de *marketing*, inicialmente, fez-se um estudo sobre as considerações da organização em relação a necessidades, desejos, demandas, produtos, valor, satisfação e qualidade, troca, relacionamentos e mercado.

Com base nos questionários e entrevistas realizadas com cada um dos colaboradores citados, evidenciou-se que desde o final do ano de 2006 a empresa vem adotando estratégias diferenciadas relativas aos consumidores. Um exemplo é de que a organização se utilizou de dados disponíveis no mercado para verificar efetivamente as necessidades de consumidores que buscam uma medicina mais humanizada. Para tanto, pesquisas de comportamento de consumidores disponibilizadas pelo *IMS Health* foram utilizadas. Com base em uma destas pesquisas, a empresa conseguiu dimensionar o tamanho do mercado consumidor voltado à prática natural, além de relatar dados de pessoas com algum problema relacionado ao desempenho sexual, indicação terapêutica atribuída ao principal produto da linha. Os números avaliados junto a estas pesquisas balizaram a empresa no final do ano de 2006 e durante todo o ano de 2007 para o referido produto.

Ainda, relativo aos desejos e necessidades dos clientes, cabe ressaltar que o serviço de atendimento ao consumidor é de responsabilidade da área técnica da empresa (departamento farmacêutico) e, segundo registros internos, evidenciou-se que a maioria dos contatos se dá em função de dúvidas quanto aos pontos de venda dos produtos. A organização ainda está se estruturando e avaliando ferramentas específicas que utilizem este serviço de atendimento para fins de avaliação de necessidades específicas e/ou inovadoras.

Em contrapartida, no que se refere à troca, observou-se que a empresa possui inúmeras informações que remetem ao desejo de seu público-alvo para determinado produto da linha. Até o presente momento, a organização não adota

nenhum padrão consagrado que forneça dados por produto, linha, faturamento, vendas, produção e expedição, além de indicadores de desempenho dos últimos anos. Adaptações são realizadas dentro das necessidades temporais e/ou adaptações de “*modus operandi*”. Foi relatado que a empresa está investindo na busca de tecnologias para suprir o *gap* mencionado.

Relativo aos produtos e ao valor observou-se que a empresa está adequando algumas funções e atividades internas de forma que o produto não tenha mais atenção do que os serviços gerados por ele e tal fato seja relacionada à questão do valor, ou seja, produtos com qualidade acima dos padrões têm, preços mais elevados. É importante relatar que, no caso do principal produto da linha, não há concorrentes diretos no mercado pela sua exclusividade de fabricação e ação (produto homeopático) e, portanto, tal produto é enquadrado no ponto de venda na categoria de polivitamínico. Assim o preço é adequado ao mercado.

Para as questões ligadas ao ambiente de *marketing*, as profissionais farmacêuticas contatadas na empresa não dispunham de informações sobre dados de clientes e processos de compra, bem como segmentos da sociedade que representam oportunidades e problemas específicos para a organização estudada. Tal fato pode ser explicado por estas pessoas atuarem em áreas técnicas específicas. Já os gestores comerciais informaram que todas as ações de comunicação e *marketing* são resultantes de opiniões da equipe comercial de campo, que vive o varejo, mantendo contato com a cadeia de vendas e, muitas vezes, com o consumidor final.

Foi relatado que em cada região do país há uma realidade diferenciada de posicionar. Sendo assim, muitas formas de abordagem são adotadas, sem deixar de lado a linha principal de comunicação.

A empresa dispõe de dados sobre os concorrentes específicos de um produto, o que inclui preços e diferenciais. No entanto, não há dados sobre concorrentes dos demais produtos da linha e da empresa na visão de indústria de medicamentos homeopáticos considerando quais produtos são, que produtos os concorrentes mantém em linha, quais produtos podem ser considerados concorrentes, entre outros.

Em março de 2007 durante evento direcionado ao segmento farmacêutico realizado na cidade de Salvador, traçou-se na cidade de Salvador um plano estratégico para atingir distribuição nacional para um dos produtos da linha. Com

auxílio de ferramentas de comunicação, adequação da equipe de gestores e treinamentos em distribuidoras e redes de farmácias, a empresa atingiu a meta em metade de 2008. Desde então, o produto passou a ser remetido a distribuidoras em todo o país.

No final do mesmo ano, a empresa adotou, para os demais produtos, a estratégia de atingir uma fatia de mercado diferente daquela que já se utiliza da homeopatia como forma de tratamento. Esta decisão foi baseada em dados de posicionamento do principal produto da linha, o qual foi inserido no mercado com base em pesquisas e números de consumidores dispostos a buscar medicamentos que atendam à definição de “estilo de vida saudável”.

A estratégia citada consistiu em colocar os demais medicamentos da linha em grandes pontos de venda de medicamentos (redes de farmácia), de forma a oferecer ao consumidor uma opção tratamento para as doenças consideradas “rotineiras” de uma forma mais competitiva.

Para tanto, todos estes medicamentos na forma farmacêutica de solução oral foram reestruturados quanto à apresentação comercial (embalagem secundária) com base em dados atuais de mercado e estudos de cromoterapia. A indústria contratou uma empresa especializada em *design* e *layout* de medicamentos e cosméticos. Como parte desta estratégia consistiu em treinamentos no ponto de venda, as embalagens foram desenvolvidas de forma a facilitar o balconista no momento de ofertar ao consumidor um medicamento homeopático. Assim, todas as indicações terapêuticas estão hoje dispostas no cartucho, bem como a forma de administração e as principais contra-indicações.

Cabe destacar que a organização optou por iniciar o trabalho de posicionamento desta linha utilizando-se, além de embalagens mais modernizadas, de almanaques informativos, os quais fornecem mais detalhes técnicos e relevantes ao consumidor que simples folhetos. Em paralelo, assessoria de imprensa foi contratada para posicionar a empresa e os produtos nacionalmente. Entrevistas, reportagens e treinamentos foram realizados para este fim.

Especificamente quanto estratégia supracitada, a empresa optou em promover o lançamento destes produtos em feira destinada ao varejo farmacêutico realizada na cidade de São Paulo em março de 2008. Inicialmente a idéia estava centrada em apresentar tais produtos ao mercado e agregar contratos da linha de solução oral a contratos mensais já previamente firmados com distribuidoras para

outro produto da linha, o que acabou ocorrendo. Pelos dados levantados, houve aumento no número de vendas após o lançamento destes produtos, porém, como se trata de uma linha e não de um produto específico, a resposta do mercado ainda está lenta às vistas da empresa.

É importante destacar que esta é uma inovação promovida pela organização estudada, levando-se em consideração que o mercado nacional não conhecia esta linha de produtos. Ainda, nenhum produto homeopático comercializado no país possui tratamento de embalagem, apresentação e postura comercial como esta linha. Segundo dados internos, antes da reestruturação desta apresentação comercial, os dados estatísticos não eram comercialmente impactantes. Assim, considera-se que o preço firmado a tais produtos é adequado à novidade e o posicionamento inovador quanto a escolha do ponto de venda.

Paralelo a esta estratégia para a linha de solução oral, a empresa contratou serviço de empresa especializada e adquiriu *mailing list* e em outubro deste ano iniciou o envio de malas diretas a farmácias que vendem medicamentos manipulados alopáticos, fitoterápicos e, também, homeopáticos em todo o território nacional. Com o retorno das farmácias contatadas, *display* de balcão está sendo oferecido para exposição dos produtos. Frente a esta ação, os colaboradores não dispunham de dados oficiais, considerando que as farmácias ainda estavam iniciando retorno à indústria.

A empresa conta com uma agência de publicidade e propaganda contratada *full time*. Relativo às informações fornecidas por tal destaca-se que, a partir destas, propostas são efetuadas, porém muitas vezes não podem ser aplicadas em função de impedimentos financeiros. Um dos fatos que pode explicar este fato consiste na distribuição exclusiva que a empresa mantém com alguns estados. Nestes casos, os recursos para a comunicação e *marketing* do produto são de responsabilidade dos distribuidores e a agência direciona a estratégia de mídia. Cabe ressaltar que as ações locais são adaptadas conforme os hábitos da região.

No caso de mídia gerada pela empresa, evidenciou-se que há um grande número de aceitações. O que ocorre em alguns casos é de que as mídias não usuais não são aprovadas pela organização por representarem alto custo/benefício quando se tem incerteza de um resultado.

Um dos exemplos de proposta fornecida pela agência, e aprovada pela empresa, corresponde à contratação de uma pesquisa realizada para definição do

público-alvo, concorrentes e análise dos fatores que determinam a escolha do produto para os consumidores. Após pesquisa realizada, conseguiu-se definir o comportamento de consumo, *recall* de propaganda e a marca tanto do principal produto da linha quanto da própria empresa no mercado curitibano. A partir de deduções, com base na pesquisa, pôde-se projetar ações nacionais pontuais, pois a pesquisa forneceu dados mais específicos para ações locais, o que impacta no estilo de linguagem e abordagem de consumidores na praça onde está sediada a empresa.

No que tange os demais “P`s” relativos ao mix de *marketing*, ressalta-se que a empresa adota ferramentas adequadas de comunicação, além de promover ações de promoção de venda. A agência de publicidade contratada está envolvida em todas as estratégias e atividades voltadas à comunicação. Inúmeras ferramentas de comunicação tais como criação de *web site*, realização de *workshops*, ações promocionais pontuais e criação de materiais informativos são utilizadas para que a mensagem chegue ao público-alvo. Pode-se definir o trabalho desta agência como um embrião de departamento de *marketing* desta indústria. Assim, ressalta-se que a atuação para o atendimento de todos os “P`s” poderá ser acelerada com um volume maior de controle das informações e real trabalho sobre tais.

#### 4.2.2 Diagnóstico relativo à inovações com ênfase no departamento de pesquisa e desenvolvimento

No início de 2008 foi contratada uma farmacêutica para iniciar as atividades relativas ao desenvolvimento de novos produtos para a indústria. Inicialmente, a recomendação foi de que novos estudos fossem realizados nos produtos que a empresa comercializava anteriormente e que, devido às novas regulamentações sanitárias, a empresa optou por não recorrer para que tais registros junto ao Ministério da Saúde fossem mantidos.

Até o ano de 2005, a empresa mantinha em linha trinta e três produtos, porém com novas regulamentações para o segmento homeopático, acabou selecionando alguns produtos para que fossem mantidos no mercado.

Com base nestas considerações, os trabalhos iniciados no setor de pesquisa e desenvolvimento estão direcionados a recolocar tais medicamentos no mercado.

Para este caso pode-se aplicar o conceito de produto que a empresa conhece e domina, porém que uma fatia muito pequena do mercado consome (consumidores do mercado local que freqüentam farmácias homeopáticas). Assim, estes se encaixam em exemplos de produtos que, quando lançados, incorporam materiais, sistemas, estrutura, embalagens, métodos de projeto e de produção, cujos dados a empresa já mantém com base em históricos e demais produtos com a mesma forma farmacêutica.

A indústria ainda não dispõe de um macro processo sistematizado de desenvolvimento de produtos, serviços e idéias inovadoras no mercado, conforme o modelo de URDAN; URDAN, 2006 apresentado anteriormente. As etapas são realizadas utilizando-se uma lógica baseada nas legislações aplicáveis a classificação em que os medicamentos se enquadram e em procedimentos descritos internamente pela equipe técnica na forma de roteiros. Este procedimento contempla relatos das áreas envolvidas no desenvolvimento, tais como Alta Direção, departamento de assuntos regulatórios, produção, controle e garantia de qualidade. Dossiês são elaborados pelo departamento de pesquisa e desenvolvimento com base em pesquisas técnicas homeopáticas e avaliação das interfaces com os demais departamentos. Quando finalizados, os dossiês são encaminhados à aprovação da farmacêutica responsável técnica e, posteriormente à Alta Direção que auxilia na avaliação do impacto comercial do produto, bem como disponibiliza recursos financeiros para as etapas seqüenciais. Evidenciou-se que os dossiês não fazem menção a riscos e estimativas de custos de cada etapa do desenvolvimento.

Constatou-se que, como o departamento ainda está em fase de implantação e estruturação e conta com um profissional habilitado. Para os desenvolvimentos atuais, a incerteza do projeto está sendo avaliada na etapa de pesquisa técnica considerando os insumos ativos selecionados para a formulação, visto que os demais insumos e processo são similares.

Atualmente o departamento de pesquisa e desenvolvimento dispõe de literaturas aplicáveis ao segmento como matérias médicas homeopáticas, farmacopéias e legislações sanitárias aplicáveis.

Além disso, a empresa conta com assinaturas de revistas técnicas da área e incentiva a aquisição de bibliografias internacionais para fins de atualização. Há apoio, por parte da Alta Direção, e do departamento financeiro (pagamento de 50%), na participação de congressos, feiras e convenções relativas ao segmento

farmacêutico, mas tal fato acaba ocorrendo apenas para funcionários que detêm cargos de liderança. No caso de eventos comerciais, o presidente da empresa está sempre envolvido e participa ativamente. A empresa alega que esta participação em eventos, feiras e congressos fornece informações variadas e valiosas para a empresa.

Considerando o exposto por URDAN; URDAN, 2006, "Levar novos produtos ao mercado depende de um processo importante demais para ficar sem sistematização e complexo o bastante para ser realizado por mera tentativa e erro. Sem sistematização, as iniciativas e os resultados ficam bem abaixo do que, em geral, se precisa nas empresas" e considerando que as mudanças no mercado, resultantes das transformações nos gostos dos consumidores, bem como os comportamentos competitivos têm levado demais empresas a buscar, com frequência o desenvolvimento de produtos e serviços, sugere-se que a empresa estudada reavalie a forma de gerenciamento das idéias para que futuramente implique no desenvolvimento de medicamentos mais inovadores, visto que a homeopatia vem ganhando espaço frente a outras terapias em função de menor evidências de efeitos colaterais, além da busca da população por melhor qualidade de vida.

Relativo ao departamento de desenvolvimento de produtos foi relatado, também, que a empresa objetiva firmar parcerias com centros de pesquisa e universidades para auxiliar no desenvolvimento da tecnologia e de seus próprios produtos e processos (o que inclui estudos clínicos relativos aos medicamentos) e estruturação de um laboratório de farmacotécnica interno para fins de pesquisa.

As informações fornecidas através do questionário relativas ao gerenciamento da inovação demonstram que alguns funcionários têm idéias inovadoras e que a empresa permite que as idéias sejam expostas, porém, muitas vezes não há um retorno algumas idéias acabam deixando de ser inovadoras quando o concorrente acaba se posicionando (com um produto novo, por exemplo). Neste ponto, cabe ressaltar que, o departamento de suprimentos dispõe de informações de inovação no mercado valiosas, obtidas por meio de fornecedores, porém tais informações não chegam aos departamentos técnico e comercial de forma sistematizada e a informação acaba não sendo aproveitada.

#### 4.2.3 Demais informações levantadas

A empresa se esforça em manter uma boa relação com fornecedores e prestadores de serviços em busca da melhoria contínua de seus processos, porém ajustes ainda se fazem necessários para se manter uma visão compartilhada de como a empresa se desenvolverá por meio da inovação, explorando assim novos desenvolvimentos tecnológicos que impliquem em novas estratégias. Ainda há um receio por parte de alguns colaboradores em se quebrar as regras e explorar novas direções e tecnologias de mercado, porém a Alta Direção está mais aberta a novas descobertas.

Cabe ressaltar que a organização está investindo em sistemas para melhor controlar seus estoques e integrar as áreas comerciais, suprimentos, faturamento, financeiro e produção, porém este investimento na área de informação pode ser melhor investido se a empresa estruturar um sistema de informação em *marketing*.

Atualmente, a empresa não dispõe de um departamento de *marketing* interno que efetue pesquisas específicas que disponibilizem informações precisas, oportunas e em quantidade suficiente sobre as alterações de mercado relativas a clientes potenciais, concorrentes do segmento e fornecedores.

A evolução natural da empresa faz com que a estruturação de um departamento interno de *marketing* seja imprescindível, tendo em vista a presença do principal produto da linha em todo o Brasil e também pela profissionalização da administração, que embora esteja calçada em uma administração familiar, mostra-se disposta a colocar a empresa mais competitiva no mercado. Tal fato pode ser exemplificado com a construção de uma central de distribuição de medicamentos que supra as necessidades físicas evidenciadas na fábrica atual, além de já visar uma distribuição em níveis internacionais.

Há fatores que se posicionam favoravelmente a implantação de funções de inovação. Cabe salientar que a empresa dispõe de profissionais capacitados para exercer funções de *marketing* para a inovação como graduados em publicidade e propaganda, gestores com experiência de mercado e farmacêuticos especialistas em gestão da qualidade. Outros recursos como agência de publicidade e propaganda, espaço físico e ferramentas de trabalho como computadores, revistas técnicas e outros também podem ser listados como recursos que a empresa já possui.

Com a estruturação de um departamento de *marketing* interno, resultados provenientes de pesquisas que apóiam tomadas de decisões podem ser fortemente trabalhados casos pontuais. Tal fato reforça a idéia de que a empresa pode utilizar todas as variáveis controláveis de *marketing* (mix de *marketing*) da melhor forma objetivando respostas específicas do que deseja no mercado- alvo com a intenção de influenciar a demanda de sua linha de produtos. Assim, as estratégias seriam promovidas visando atuais tecnologias de mercado e lançamento de produtos inovadores, garantindo vantagem competitiva.

Cabe ressaltar que, ao fim das entrevistas, mencionou-se que, mesmo com o crescimento de terapias mais humanizadas, ainda se percebe restrições a terapêutica homeopática. Destacou-se que tal fato se dá em função do próprio desconhecimento da população em relação à homeopatia ou mesmo a formação de pré- conceitos impostos por médicos alopatas, multinacionais farmacêuticas e pela mídia através de programas de veiculação nacional.

A cada dia presenciam-se mais empresas se adaptando às mudanças e inovando de forma a se manterem competitivas no mercado ou mesmo, se tornarem competitivas. O mercado consumidor, por sua vez, demonstra estar mais exigente e mais consciente de seus direitos. Desta forma, as empresas estão cada vez mais se baseando em informações mais específicas, sistematizadas e organizadas de *marketing*. Entretanto, evidenciou-se neste estudo que a referida empresa carece de uma melhor forma de obtenção, sistematização e aplicação destas informações. Tal afirmativa se deve ao fato de que as informações são muitas, mas se encontram dispersas e não estruturadas, ou seja, encontram-se na memória dos colaboradores ou em propostas não acatadas.

Considerando o crescimento do mercado farmacêutico e exposto nos questionário e nas entrevistas, verificou-se que a área administrativa e técnica se mostram favoráveis a implantação de funções de inovação em *marketing*, o que impacta em uma melhor visão dos fatos por parte da Alta Direção. Observou-se que mesmo estando dispostos à inovação, ainda há receio por parte de alguns colaboradores em não conseguir se adaptar.

O presente trabalho se assenta no argumento de que o cenário atual compete por fatias de mercado e que a exigência mais aguçada dos consumidores

faz com que as empresas busquem informações no momento de decidir sobre o lançamento de novos produtos, bem como o desenvolvimento propriamente dito, além de que organizações inovadoras e, conseqüentemente, bem sucedidas adquirirem o máximo possível de informações relevantes que possibilitem prever o tamanho do mercado e determinar a demanda potencial de seu novo produto.

O QUADRO 1 retrata um resumo do diagnóstico evidenciado.

QUADRO 1 – Resumo do diagnóstico evidenciado

SUGESTÕES PARA MELHORIA DO SISTEMA FRENTE À SITUAÇÃO ATUAL	POSSÍVEL CAUSA
<p>Estruturar um departamento interno de <i>marketing</i> que efetue pesquisas específicas, de forma que os dados pesquisados sejam avaliados para definição de estratégias</p>	<p>A empresa ainda não dispõe de um departamento interno de <i>marketing</i> e a evolução da empresa com o principal produto da linha distribuído nacionalmente faz com que tal departamento passe a ser imprescindível</p>
<p>Com a estruturação de um departamento de <i>marketing</i> dados estatísticos sobre outras empresas que atuam no mesmo segmento, bem como suas estratégias e participações no mercado (concorrentes) podem ser investigados</p>	<p>A empresa dispõe de informações sobre concorrentes específicos de um produto. Até o momento, para os demais produtos da linha, não foram efetuadas pesquisas</p>
<p>Adotar ferramentas mais específicas que colem informações sobre as necessidades dos clientes que já consomem homeopatia e daqueles que não consomem e não tem resistência a linha</p>	<p>Atualmente a empresa não dispõe de uma ferramenta específica que colete tais informações e, posteriormente, a avalie para aplicabilidade ou não</p>
<p>Avaliar a importância de se desenvolver medicamentos inovadores na linha que atendam a patologias que ainda carecem de tratamento, ou, medicamentos para casos de epidemias, o que causaria um grande apelo comercial</p>	<p>O departamento interno de pesquisa e desenvolvimento é novo e conta com um profissional destinado a função. Um processo sistematizado de desenvolvimento de produtos ainda está sendo traçado e, em paralelo, a empresa está voltada a recolocar produtos que já mantinha em linha no mercado</p>
<p>Realizar eventos e parcerias com universidades e médicos homeopatas para repassar informações precisas à população sobre a terapêutica homeopática, visto que se formam pré-conceitos sobre a eficácia da</p>	<p>Adotou-se o critério não se investir na promoção de eventos que falem exclusivamente sobre a terapêutica homeopata e conseqüentemente da empresa.</p>

terapia e tal fato implica, em alguns casos, em dificuldades comerciais	
Promover debates internos ou criar um comitê em que as pessoas geradoras de informação das áreas técnica e comercial troquem informações pertinentes ao segmento e assim idéias sejam mais bem discutidas e aproveitadas trazendo benefícios à própria organização.	Atualmente não há uma forma sistematizada em se cruzar as informações entre as áreas
Realizar treinamentos entre equipe técnica e gestores comerciais nos casos em que a estratégia traçada pela empresa seja focar o ponto de venda e trabalhar com os balconistas	Não foram realizados treinamentos técnicos com equipe comercial, de forma que esta esteja completamente estruturada para repassar informações sobre a linha nos pontos de venda tanto para balconistas quanto para farmacêuticos
Integrar habilidades mais amplas que, juntas, constituem a capacidade da organização de gerenciar a inovação	A empresa inovou no último ano, mas necessita descrever e estruturar um processo baseado em rotinas facilitadoras

Assim, sugere-se que as estratégias sejam promovidas de forma que visem produtos com novas e atuais tecnologias de mercado, produtos confiáveis aos olhos dos consumidores e, principalmente que a empresa não limite o lançamento de novos produtos ao lançamento de repetição de produtos já comercializados pelos concorrentes ou pela própria empresa. Ainda, sugere-se que decisões de preço, promoção e distribuição envolvam a seleção da estratégia gerando vantagem competitiva e diferenciação para cada produto ou linha, bem como maximize o retorno para a empresa e para os parceiros do canal de distribuição.

Apresenta-se a seguir uma proposta de implantação das sugestões supracitadas objetivando de inovação na área de *marketing*.

## 5. PROPOSTA

Após o diagnóstico foi possível observar a situação atual da empresa e propor ações direcionadas. A seguir seguem descritas propostas para otimização do sistema atual.

### 5.1 ESTRUTURAÇÃO DE DEPARTAMENTO INTERNO DE *MARKETING*

À medida que as organizações crescem e atingem mercados mais promissores, a complexidade aumenta. Um mercado maior, com distribuição nacional, implica em mais clientes, mais necessidades e mais características de produtos.

O *marketing* é uma atividade que busca, constantemente, responder a questionamentos de mercado no meio em que a organização esteja inserida. Encontrar soluções que atendam a diversos públicos-alvo é parte das atribuições dos profissionais de *marketing*. Cabe a este departamento: atender o processo de busca de aquisição e de consumo por parte dos clientes; garantir a vantagem competitiva com produtos e serviços que se diferenciem dos existentes ou que, antecipadamente, atendam as expectativas dos clientes, ao colocá-los no segmento ou mercado escolhido antes que os concorrentes; atender aos acionistas com o retorno mais próximo do ideal.

Com base na revisão bibliográfica realizada e no diagnóstico apresentado anteriormente, inicialmente, propõe-se que a organização estruture um departamento interno de *marketing*. Acredita-se que com o departamento implantado, as informações sejam utilizadas mais favoravelmente minimizando riscos.

Um ponto fundamental de sucesso de um plano de *marketing* consiste em repassar aos colaboradores da organização a idéia do cliente. Quanto os colaboradores entendem a importância de seu trabalho para a fidelização dos clientes e estão motivados para isso, a imagem e a performance da empresa melhoram significativamente.

### 5.1.1 Implantação de modelo baseado na gestão por competência

Seguindo as tendências de mercado e considerando o contexto em que mudanças ocorrem a todo o momento, atualmente tem destaque um modelo que vem se difundindo como um dos mais adequados aos novos tempos: a Gestão por Competências.

As competências podem variar de acordo com os valores e referenciais de cada pessoa. No entanto, pode-se entender mais facilmente competência como sendo a entrega e as características de cada pessoa que podem ajudá-la a produzir com maior facilidade, empregando e desenvolvendo seus pontos fortes, a fim de criar um ambiente de trabalho harmônico e de resultados satisfatórios à organização.

Segundo Italiani (2007), ao estabelecer um modelo de gestão por competência, faz-se necessário adotar algumas atitudes básicas relacionadas às ações gerenciais:

- Conscientização de que cada tipo de organização necessita de pessoas com perfis específicos e que cada posto de trabalho existente na empresa tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem determinado perfil de competências;
- Reconhecimento de que aqueles que ocupam funções de liderança são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e a aquisição de novas competências;
- Crença de que sempre haverá a demanda para o desenvolvimento de novas competências e o que hoje é exigido para a boa execução de um trabalho poderá agregar novas exigências amanhã.

Assim, segundo o mesmo autor (ITALIANI, 2006), a Gestão por Competências é um programa que se instala através de etapas que se sucedem de forma simultânea ou passo a passo. Assim, para que tenha o sucesso, o envolvimento e a adesão das pessoas-chave da administração e de demais postos de trabalho se tornam essenciais.

A sensibilização deste público na busca do comprometimento é a primeira fase do processo. Esta sensibilização pode ser realizada através de intervenções variadas tais como:

- Reuniões de apresentação e discussão do modelo para prováveis adaptações à cultura organizacional;
- Fóruns de discussão com o objetivo de detectar as falhas do modelo vigente;
- Participação em palestras e em cursos específicos que tratam do tema.

Cabe ressaltar que a contratação de profissional habilitado e com experiência de mercado na área de *marketing* seria imprescindível nesta primeira etapa.

A partir do momento em que a alta administração e as pessoas-chave aderirem à idéia, passa-se à segunda fase do modelo. Nesta etapa duas ações são fundamentais e consistem em verificar se as missões setoriais estão compatíveis com a missão da empresa, além de efetuar checagem quanto às responsabilidades de cada departamento ou grupos de funções.

A terceira fase deste processo consiste em listar as competências necessárias a cada grupo de funções, delinear os perfis e estabelecer mecanismos de verificação de performances individuais.

A partir daí, o corpo gerencial é treinado para acompanhar o desempenho de suas equipes, identificando os pontos de excelência e os pontos de insuficiência.

## 5.1.2 Delineamento de etapas

### 5.1.2.1 Contratação de profissional para iniciar as atividades de *marketing*

Sugere-se que a contratação de um profissional habilitado para iniciar as atividades em *marketing* deve ser baseada no formulário para definição de perfil descrito a seguir – QUADRO 2.

QUADRO 2 – Formulário para definição do perfil do profissional a ser contratado

<b>FORMULÁRIO</b>	
Área/Atividade	Comercial, <i>marketing</i> , atendimento
O que vai fazer?	Pesquisas de campo, avaliações internas, atendimento
Como vai fazer?	Pessoalmente, através de contatos

	eletrônicos ou telefônicos
Quais ferramentas serão utilizadas?	Computador e telefone
Qual conhecimento mínimo deve possuir?	Técnicas aplicáveis às áreas de <i>marketing</i> e comercial
Qual o grau de escolaridade mínimo?	Superior completo voltado à função
Necessita de experiências anteriores?	Sim, mínimo de 2 anos
Quais as características pessoais desejadas para tal função?	Boa comunicação, dinamismo, discrição e boa aparência.

Após definido o profissional a ser contratado, este deverá ser parte integrante na implantação do modelo de Gestão por Competências.

#### 5.1.2.2 Sensibilização do público pela busca no comprometimento

O QUADRO 3 apresenta sugestão à empresa estudada para fins de comprometimento de toda a equipe com as atividades a serem realizadas. Reunião, fóruns de discussão e palestras específicas foram consideradas como pontos fundamentais.

QUADRO 3 – Atividades a serem realizadas para fins de comprometimento

<b>REUNIÃO DE APRESENTAÇÃO DOS OBJETIVOS DA EMPRESA</b>				
Quem promove	Quem participa	Quando	De que forma	Onde
Alta Direção e Agência de Publicidade	Todos os colaboradores incluindo Alta Direção	Após contratação do profissional destinado à área de <i>marketing</i>	Através de conversa clara e objetiva seguida de dinâmica motivacional. Todos devem estar bem à vontade. Camisetas podem ser feitas para a reunião. Pode-se aplicar a técnica de “tempestade de idéias”	Sala de Treinamento da Organização ou Sala de Eventos em Hotel

Após reunião, os dados levantados devem ser considerados para realização de fórum específico de discussão sobre os principais tópicos. Resume-se esta atividade no QUADRO 4 – Fóruns de discussão.

QUADRO 4 – Fórum de discussão

FÓRUM DE DISCUSSÃO				
Quem promove	Quem participa	Quando	De que forma	Onde
Alta Direção e Agência de Publicidade	Todos os colaboradores incluindo Alta Direção	1 mês após a reunião de apresentação dos objetivos	Os itens relevantes (levantados pela equipe na reunião) devem ser avaliados de forma dinâmica, em equipes multi setoriais	Sala de Treinamento da Organização ou Sala de Eventos em Hotel

Com a realização deste fórum, os dados devem ser compilados e repassados ao responsável pelo departamento de *marketing*, de forma que as estratégias traçadas façam parte do planejamento futuro.

Paralelo as questões mencionadas, o profissional habilitado e contratado para estruturar o departamento interno de *marketing* juntamente com o departamento de recursos humanos poderão buscar cursos específicos para as áreas técnicas e comerciais.

O sucesso de implantação desta etapa inicial poderá ser avaliado mediante questionários quanto à satisfação dos funcionários perante a organização. Sugere-se que a elaboração do referido questionário seja efetuado pelo departamento de recursos humanos e que, no mesmo, haja espaço para mais elogios, críticas, idéias ou sugestões.

#### 5.1.2.3 Missões e responsabilidades setoriais

Nesta etapa, a opção fornecida à empresa é de que esta realize, com auxílio dos colaboradores e, se necessário, com presença de um profissional especialista em gestão de pessoas, todas as missões e responsabilidades setoriais. Para tanto,

sugere-se que cada coordenador de área/departamento reúna sua equipe de trabalho e trace a missão específica de seu setor, respondendo ao que segue:

- Qual setor?
- O que fazemos?
- Como fazemos?
- Quais ferramentas utilizamos?
- Para quem fazemos?

Exemplo: *“O Controle de Qualidade Microbiológico desta organização tem a missão de controlar microbiologicamente todas as matérias-primas e condições que possam influir na qualidade dos medicamentos produzidos utilizando-se de equipamentos e pessoal qualificado garantindo que seja fornecido medicamentos seguros e eficazes à população”.*

Posteriormente, cada departamento deverá descrever suas atribuições específicas *versus* responsabilidades.

Após finalização de cada setor, os dados devem ser compilados pelo departamento pessoal em conjunto com pessoa especialista em gestão de pessoas. Em seguida, todas as missões setoriais e responsabilidades devem ser apresentadas à Alta Direção na forma de reunião. Uma comparação entre a missão organizacional e as setoriais deve ser realizada e, caso necessário, um ajuste da missão organizacional deve ser realizado atendendo as competências da empresa, bem como as estratégias a serem traçadas.

#### 5.1.2.4 Delineamento de competências necessárias, perfis e indicadores

Nesta etapa da implantação do modelo de gestão por competências, o departamento de recursos humanos deverá delinear todas as competências necessárias para os cargos, bem como o perfil adequado do funcionário *versus* função. Um formulário semelhante ao formulário aplicado para definição do perfil do profissional de *marketing* a ser contratado pode ser utilizado. Neste caso, devem ser

destacadas competências técnicas e não apenas características pessoais e experiências.

Cabe destacar que muitas empresas utilizam como indicadores o delineamento de metas a serem cumpridas/setor/tempo. Um exemplo sugerido para a organização referida seria adotar uma estratégia comercial que abrangesse a fábrica e, ao final, todos os setores fossem avaliados. Especificamente seria colocar como meta uma venda de “x” unidades/mês. Porém, para que tal quantidade seja vendida, esta deverá ser fabricada. Se ao, final do mês, a quantidade vendida não for atingida, as causas devem ser avaliadas pelos coordenadores de área e gestores, sendo que uma ação corretiva deverá ser tomada. Caso a meta seja atingida, todos “ganham” o combinado, que poderá corresponder a promoções ou brindes.

A performance individual poderá ser avaliada por cada coordenador de área para a fábrica, enquanto que para a equipe comercial, tal performance poderá ser verificada pelo departamento de *marketing*. Portanto, sugere-se que todos os envolvidos disponham de metas a serem cumpridas em determinado intervalo de tempo.

### 5.1.3 Estrutura física do departamento de *marketing*

Em paralelo a implantação do modelo de gestão por competências, a estrutura física do departamento de *marketing* deverá ser preparada. Algumas empresas optam por implantar o referido setor isolado das demais áreas, enquanto outras mantêm o funcionário próximo ou criam cargos de ligação para integrar os setores.

No caso da empresa estudada, recomenda-se que a estrutura física do departamento de *marketing* seja estruturada próximo às salas do departamento comercial e da secretaria de vendas de forma que a relação profissional entre tais setores estreite e haja constante troca de informações sobre objetivos comuns, possíveis idéias e andamento de projetos. Para troca de informações com os departamentos técnicos, reuniões podem ser agendadas, visto que as farmacêuticas

trabalham em prédio separado, ou seja, no interior da fábrica, o que inviabilizaria contato troca direta de informações.

Estação de trabalho, cadeiras e computador correspondem aos elementos iniciais e fundamentais para a instalação do departamento.

#### 5.1.4 Estrutura organizacional

Independente da estruturação física do novo departamento é imprescindível que o *marketing* trabalhe diretamente com os departamentos comerciais, financeiros, regulatórios, suprimentos, pesquisa e desenvolvimento, produção, alta direção, além da agência de publicidade e propaganda contratada. Destaca-se que nesta etapa é imprescindível uma nova avaliação do organograma interno para inclusão do departamento.

A seguir sugere-se uma proposta de quadro de recursos humanos contemplando um ajuste em todas as áreas que devem trabalhar em conjunto por tempo. É válido destacar que este quadro é apenas uma proposta e que tal foto deve ser avaliado em conjunto com a Alta Direção.

QUADRO 5 – Proposta de recursos humanos necessários para implantação

<b>Departamento</b>	<b>Número de funcionários propostos</b>	<b>Início Implantação</b>	<b>Término da Implantação</b>
<i>Marketing</i>	03, sendo 01 gerente	Julho/2010	Março/2011
Pesquisa e Desenvolvimento	03, sendo 01 gerente	Agosto/2010	Abril/2011
Comercial	04, sendo 01 gerente	Julho/2010	Julho/2011
Regulatório	01	Setembro/2010	Setembro/2010
Financeiro	01	Novembro/2010	Novembro/2010

#### 5.2 DEFINIÇÃO DE UM SISTEMA DE *MARKETING*

O conceito de *marketing*, que orienta o mercado à satisfação de desejos e de necessidades dos consumidores, consiste em decidir qual desejo satisfazer,

envolvendo toda a organização no alcance destes objetivos. Alguns autores reforçam que a diferença mais importante presente na orientação do mercado é ser mais do que uma filosofia, pois consiste em um processo de entrega ao valor. A organização orientada para o mercado busca entender as preferências e as exigências dos clientes e, efetivamente, emprega suas habilidades e seus recursos como um todo para satisfazer esses clientes. Uma organização orientada para o mercado decide quais valores pretende atender e procura fazê-lo da melhor forma possível. (LAS CASAS *et al*, 2007).

Para atender os valores mencionados, deve-se desenvolver um sistema complexo, personalizado à organização e difícil de ser copiado. A satisfação de um ou mais valores, de forma concentrada, permite que a organização se especialize e se torne diferenciada. Desta forma, recomenda-se como Cravens e Piercy (2005), que a organização:

- Escolher um mercado-alvo – um dos primeiros passos a serem adotados é segmentar um mercado e escolher um alvo para atuar;
- Identificar os valores e necessidades dos clientes;
- Verificar competências;
- Ter foco – escolher um ou mais valores para atender;
- Desenvolver um sistema único e imbatível.

### 5.2.1 Mercado- alvo, valores e necessidades

A escolha do mercado-alvo deve ser o primeiro passo para se atingir o objetivo. Para tanto, devem ser considerados os vários grupos de consumidores e proceder a escolha daquele que mais interessa à organização por diferentes motivos naquele determinado momento, levando-se em consideração potencial, possibilidade de retorno sobre o investimento, características, adequação à oferta do produto comercializado, dentre outros.

Deve ser levados em consideração que cada grupo de consumidores tem diferentes valores, desejos e necessidades, e muitos clientes são influenciados pelo que atualmente está disponível no mercado. Assim, muitos priorizam qualidade,

enquanto outros priorizam preço ou conforto, dentre outros atributos. Estes atributos devem ser identificados uma vez que a empresa pretende, com suas ofertas, atender a algum deste grupos. (LAS CASAS *et al*, 2007).

Para a empresa estudada, exemplifica-se que o mercado-alvo pode, inicialmente, ser dividido em três fatias: a) consumidores que utilizam a homeopatia como forma de tratamento; b) consumidores que utilizam a alopatia como forma de tratamento, mas não são resistentes a tratamentos homeopáticos; c) consumidores que são resistentes à terapêutica homeopática.

Supondo-se que a estratégia momentânea esteja voltada ao mercado de consumidores que utilizam a homeopatia como forma de tratamento, o departamento de *marketing* poderá avaliar estes valores e necessidades iniciando trabalhos específicos em farmácias homeopáticas distribuídas em território nacional. Tal pesquisa poderá ser iniciada com questionários. Um simples exemplo de questionário que coleta informações importantes segue descrito no QUADRO 6.

QUADRO 6 - Questionário para avaliação de valores e necessidades para consumidores que utilizam a homeopatia como forma de tratamento

a) Há quanto tempo o Sr. ou Sra. Se trata com homeopatia?
b) Por que a homeopatia é sua terapia de escolha?
c) Alguma vez buscou por algum medicamento homeopático e não encontrou produto desenvolvido para a doença?
d) Qual a sua prioridade na escolha de um medicamento homeopático? Qualidade? Preço? Local onde está sendo vendido? <i>Layout</i> ?
e) O que o Sr. ou Sra. Tem alguma necessidade ainda não atendida pela prática homeopática?

Outra forma de se obter informações relevantes seria entrevistar balconista/atendentes destas farmácias avaliando o que os clientes sugerem e suas opiniões.

Assim, dados de pesquisa podem ser avaliados e posteriormente estratégias específicas podem ser traçadas agregando-se demais valores.

### 5.2.2 Competências, foco e desenvolvimento de sistema

Para desenvolver certas atividades e atender atributos de forma mais eficiente ou eficaz do que os concorrentes, uma organização deve ter diferentes

pontos fortes, ou competências, que variam de acordo com seus recursos físicos, seu pessoal, suas habilidades desenvolvidas, sua forma de atuação, entre outros aspectos. Ao identificar os atributos valorizados pelos consumidores, os administradores de *marketing* devem escolher aqueles que têm melhores condições de atender. (LAS CASAS *et al*, 2007).

Essa habilidade identificada é utilizada para a oferta, de modo a diferenciar os produtos, oferecendo preços reduzidos em relação aos concorrentes ou mesmo uma combinação com a diferenciação.

Segundo Cravens, Piercy, 2005 “Decidir qual caminho a seguir requer uma perfeita combinação de habilidade com a melhor oportunidade de valor.”

Portanto, considera-se que a orientação deve focar poucos atributos que agreguem valor aos clientes. Para isso, recomenda-se que sejam criados diferenciais internos, tornando o sistema de difícil reprodução. Assim, o atributo oferecido ao cliente passa a ser uma consequência de uma série de atividades internas e não apenas de uma característica adicionada ao produto. Desta forma, se o departamento de *marketing* avalia com as demais áreas que o produto a ser oferecido ao mercado tem como foco o atributo qualidade, deve-se desenvolver uma seqüência de procedimentos que ajudem na oferta de um medicamento com qualidade à população.

Da mesma forma, Michael Porter, 2005 afirma “As estratégias que podem melhorar os resultados da empresa são: foco, custo e diferenciação.”

Neste contexto, sugere-se que a organização estudada efetue pesquisas específicas para com seus concorrentes por ramo de atividade, ou ainda, concorrentes por produto e assim determine qual seu posicionamento frente às fraqueza e forças de cada um dos concorrentes, traçando planos estratégicos específicos, levando em consideração o colocado por WENSEL, 2005, “Fundamentalmente para qualquer noção de concorrência do ponto de vista de uma estratégia de *marketing* é a questão da diferenciação no tempo e no espaço.”

Com a realização de pesquisas diretas com os concorrentes por meio de sites, matérias de propaganda, produtos em linha, relatórios anuais, amostras do produto, dentre outros, dados estatísticos devem ser levantados e a posição do concorrente deve ser avaliada na seleção da vantagem competitiva. Caso haja necessidade de dados obtidos de forma mais rápida, bancos de dados de pesquisas realizadas pelo *IMS Health*, por exemplo.

Para determinar os aspectos a serem diferenciados e posicionados, a TABELA 4 pode ser utilizado, como o de seleção de vantagem competitiva, proposto por KOTLER, 2000

TABELA 4 – Seleção da vantagem competitiva

<i>Vantagem competitiva</i>	<i>Posição da empresa</i>	<i>Posição do Concorrente</i>	<i>Importância de Melhorar a Posição</i>	<i>Disponibilidade e Velocidade</i>	<i>Capacidade do Concorrente em melhorar sua posição</i>
<b>Tecnologia</b>	A	A	B	B	M
<b>Custo</b>	M	A	A	M	M
<b>Qualidade</b>	A	M	B	B	A
<b>Atendimento</b>	B	B	A	A	B

A = Alta; M = Média; B = Baixa

FONTES: KOTLER, 2005.

NOTA: Adaptado pela autora.

É por tal motivo que as estratégias de diferenciação e inovação devem ser constantemente ajustadas devido ao fato de os mercados serem heterogêneos, gerando a necessidade de segmentação.

Com base no descrito, pode-se sugerir que a empresa referida estruture seu sistema levando em consideração a análise de diferentes níveis de produtos e serviços e que a conclusão dos trabalhos promova mudanças. Exemplifica-se esta questão com trabalhos focados em fornecer produtos diferenciados e inovadores, ou ainda, trabalhos que foquem a mente dos clientes com base em ações de posicionamento. Cabe ressaltar que uma empresa sempre decide o que deve fazer em termos de posicionamento e esta é uma estratégia importante, uma vez que todo o composto do mix de *marketing* será fornecido para formar determinada imagem. A TABELA 5 retrata parâmetros que podem ser avaliados e considerados como diferenciais utilizados por determinada empresa levando-se em consideração o mix de *marketing*.

TABELA 5 – Parâmetros de diferenciação

<i>Produto</i>	<i>Preço</i>	<i>Praça/ Distribuição</i>	<i>Promoção</i>
Qualidade	Política de preços	Canais de distribuição	Propaganda
Embalagem	Descontos	Transporte	Mídia

Marca	Condições de pagamento	Armazenagem	Eventos
Assistência	-	Logística	Símbolos
Garantia	-	Centro de distribuição	Relações públicas
<i>Design</i>	-	Desempenho	<i>Merchandising</i>
Características	-	Franquias	-

FONTE: KOTLER, 2005.

NOTA: Adaptado pela autora.

### 5.3 GESTÃO DA INOVAÇÃO

O contexto da gestão da inovação pode dividir também no desenvolvimento de competências. Conforme mencionado anteriormente, competências centrais são comportamentos associados a fatores planejamento, gerenciamento de projetos ou avaliação de necessidades do consumidor. Essas rotinas simples precisam estar integradas com habilidades mais amplas que, juntas, constituem a capacidade da organização de gerenciar a inovação. A TABELA 6 retrata algumas habilidades consideradas fundamentais no processo da inovação.

TABELA 6 – Habilidades fundamentais em gestão da inovação

<i>Habilidade básica</i>	<i>Rotinas facilitadoras</i>
Reconhecimento	Vasculhar o cenário à procura de sinais tecnológicos e econômicos que iniciem o processo de mudança
Alinhamento	Garantir que haja coerência e adequação entre a estratégia comercial e a mudança proposta – não inovar porque é moda ou como resposta involuntária à atividade da concorrência
Aquisição	Reconhecer as limitações da base tecnológica da própria empresa e ser capaz de contatar fontes externas de conhecimento, informação, equipamento, etc. Transferir tecnologia de várias fontes externas e conectá-la a pontos internos relevantes da empresa
Geração	Ter habilidade de criar algumas formas de tecnologia internamente – por meio de pesquisa e desenvolvimento, grupos de engenharia interna, etc
Escolha	Explorar e selecionar a resposta mais adequada a estímulos ambientais que se ajuste à estratégia adotada e à base de recursos internos / rede tecnológica externa
Execução	Gerenciar projetos de desenvolvimento para novos produtos ou processos, desde a idéia inicial até seu lançamento final. Monitorar e controlar tais projetos
Implantação	Gerenciar a introdução de mudança – técnica ou outra – na

	empresa para garantir a aceitação e o uso eficaz da inovação
Aprendizagem	Ter habilidade de avaliar e refletir sobre o processo de inovação e identificar lições para melhoria de rotinas gerenciais
Desenvolvimento da empresa	Implementar rotinas eficazes – em estruturas, processos, comportamentos básicos

FONTE: TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008.

Portanto, capacidades essenciais podem, facilmente, se tornar rígidas – quando a organização está comprometida demais com velhos padrões para aceitar mudanças. Dessa forma, verifica-se que é imprescindível, do ponto de vista da gestão da inovação, não apenas construir rotinas, mas também reconhecer quando e como destruí-las e permitir que novas sejam criadas.

### 5.3.1 Mapeamento do sucesso

Os inovadores bem-sucedidos acumulam recursos técnicos e habilidades gerenciais com o passar do tempo; há inúmeras oportunidades para o aprendizado por meio da atividade, utilização, cooperação com outras empresas, pesquisa junto a consumidores, etc. – mas todas dependem da disposição da empresa em ver a inovação menos como uma loteria e mais como um processo que pode ser continuamente melhorado. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

A partir de muitos estudos sobre sucesso e fracasso em inovação, é possível montar listagens (*checklists*) e até mesmo esquemas simples para a gestão eficaz da inovação. Um grande número de modelos para auditoria de inovação foi desenvolvido nos últimos anos, modelos que proporcionam uma estrutura a partir da qual se avalia o desempenho da gestão da inovação. Alguns modelos são simples listagens, outros lidam com estruturas, outros com operação de subprocessos bem específicos.

Para a empresa estudada, sugere-se que a gestão de inovação seja aplicada em paralelo com ações referentes ao mix de *marketing* utilizando-se de um sistema sistematizado composto por três fases, as quais seguem descritas. Ressalta-se que as competências a seguir ficam sob a responsabilidade do

departamento de *marketing*, porém, as decisões envolvidas devem considerar os requisitos e as experiências das diversas áreas envolvidas.

#### 5.3.1.1 Fase de procura

A primeira fase da inovação envolve detectar sinais no ambiente sobre potencial de mudança. Esses sinais podem se apresentar sob a forma de novas oportunidades tecnológicas, ou ainda necessidades de mudança impostas por mercados, os quais podem ser resultantes de pressões políticas ou de concorrentes.

A maioria das inovações é resultado da interação de várias forças, algumas devido à necessidade de mudança imposta pela própria inovação e outras pelo apelo que surge com novas oportunidades. Devido ao grande número de sinais, é importante, para a gestão eficaz da inovação, que haja mecanismos bem-desenvolvidos para identificação, processamento e seleção de informação oriunda desse meio ambiente turbulento. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

#### 5.3.1.2 Fase de seleção

Nesta etapa de implantação de gestão de inovação por uma organização é essencial que seja feita alguma seleção entre as várias oportunidades tecnológicas e mercadológicas, e que as escolhas feitas se ajustem à estratégia geral adotada pela empresa e se construam sobre áreas estabelecidas de competência técnica e mercadológica. O objetivo dessa fase é explicar tais informações na forma de um conceito de inovação que possa ser ampliado dentro da organização em desenvolvimento.

Três tipos de informação alimentam essa fase. O primeiro é o fluxo de sinais sobre possíveis oportunidades tecnológicas e de mercado disponíveis à empresa. O segundo diz respeito à base tecnológica atual da empresa – sua competência tecnológica própria. Isto é, o que a empresa sabe sobre seu produto ou serviço e como é fabricado e colocado no mercado de forma eficaz. O terceiro corresponde à

consciência com o negócio geral, de forma que a estratégia geral do negócio esteja alinhada à estratégia de inovação. Este ponto está ressaltado faz-se vista que muitos estudos têm demonstrado que o fracasso da inovação é normalmente causado por organizações que tentam lançar produtos não adequados completamente à sua base de competência. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

O requisito, nesse caso, é desenvolver os relacionamentos necessários para acessar os requisitos de conhecimento complementar, equipamentos e recursos.

### 5.3.1.3 Fase de implementação da inovação

Nesta fase considera-se que já foi realizada a seleção de estímulos iniciais relevantes, e tomada à decisão estratégica de seguir alguns pontos levantados. a próxima fase fundamental é transformar, de fato, aquelas idéias potenciais em alguma forma de realidade – um novo produto ou serviço, uma mudança de processo, uma alteração no modelo de um negócio etc. De certa forma, essa fase de implementação pode ser vista como a que gradativamente combina diferentes formas de conhecimento e compõe com elas uma inovação.

À medida que a inovação se desenvolve, uma extensa teia de busca e solução de problemas – eliminando os empecilhos do conceito original – é tecida, gradativamente construindo conhecimento relevante em torno da inovação. Com isso a organização vai cada vez mais se especializando

Cabe ressaltar que a gestão de inovação corresponde a um fato que vai caminhando paralelamente aos demais itens citados, tais como a estruturação do departamento interno de *marketing*, ou ainda o desenvolvimento de novos produtos. A inovação não ocorre rapidamente e um ambiente deve ser favorável a ela. A organização estudada já promoveu inovações avaliando-se o diagnóstico exposto anteriormente no ano de 2008, porém cabe a este trabalho fornecer subsídios teóricos que auxiliem a empresa a inovar ainda mais gerando vantagem competitiva e revertendo os investimentos em lucros.

#### 5.4 ESTRUTURAÇÃO DO DEPARTAMENTO INTERNO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

Conforme mencionado anteriormente, a empresa não dispõe de um macro sistema de pesquisa e desenvolvimento. As atividades seguem procedimentos internos desenvolvidos pela equipe técnica e atualmente o departamento está focado em recolocar produtos na linha que a indústria mantinha há algum tempo e alguns pacientes buscam.

A proposta atual consiste em definir um departamento de pesquisa e desenvolvimento bem implantado e eficiente, refletindo assim no potencial competitivo da organização, bem como inovando continuamente seus produtos perante órgãos reguladores e o mercado.

Tal proposta pode ser bem estruturada com base nas informações que o departamento de *marketing* estará levantando através de pesquisas específicas. Assim, a multidisciplinaridade é fundamental para as ações de desenvolvimento de produtos inovadores, visto que no início de desenvolvimento de produtos inovadores os requisitos dos produtos são definidos com base nas necessidades, desejos e valores dos clientes.

Com base no levantamento bibliográfico realizado nos processos de desenvolvimento de produtos inovadores pelas indústrias farmacêuticas que objetivam o avanço da ciência, sugere-se para a organização em estudo adote o modelo proposto por COOPER (1998), descrito neste trabalho junto ao item 2.2.5.1.

Tal escolha se dá pelo fato deste modelo apresentar, de forma mais abrangente, a realização de cada etapa, de forma que a etapa seqüencial apenas é iniciada após finalização da anterior e avaliação quanto à viabilidade de continuação ou não do projeto. Ainda, este modelo consegue demonstrar muito bem à organização o conjunto de atividades a serem realizadas cronologicamente, sendo evidenciados os fluxos de entrada e saída para que o objetivo final, de desenvolvimento de um produto inovador, seja visualizado.

Outro ponto favorável ao processo sistematizado de desenvolvimento de produtos apresentado (método de etapas e portões) corresponde ao fato de acompanhamento da organização nos testes pré-lançamento, além do

acompanhamento pós- lançamento no mercado para que possíveis ajustes, adaptações ou melhorias sejam realizados, se necessários.

Em um departamento bem estruturado de pesquisa e desenvolvimento, as atividades a serem executadas devem ser complementares e relacionadas ao fluxo de informações. Para tanto é imprescindível que todo este departamento esteja bem integrado com os departamentos de suprimentos, produção, regulatórios, comercial e *marketing*. Torna-se importante frisar que também é de competência que o departamento esteja atento ao mercado e às estratégias competitivas da organização com o objetivo de desenvolver produtos inovadores e/ou diferenciais.

Ressalta-se que é de suma importância que a linha de medicamentos se desenvolva e cresça de forma que sejam ofertados medicamentos para determinadas patologias que hoje carecem de tratamentos, como o caso da dengue, por exemplo. O foco neste tipo de estratégia reflete em grande apelo comercial e retorno financeiro. Para tanto a parcerias com universidades e médicos homeopatas podem ser firmadas para avanços da terapêutica e da própria ciência.

Especificamente no caso da organização estudada, a implantação do modelo proposto por COOPER será algo gradativo e dependerá da integração e comprometimento da organização, bem como dos dados levantados através de pesquisas de *marketing*, porém ressalta-se que é de suma importância que a linha de medicamentos se desenvolva e cresça de forma que sejam ofertados medicamentos para determinadas patologias que hoje carecem de tratamentos, como o caso da dengue, por exemplo. O foco neste tipo de estratégia reflete em grande apelo comercial e retorno financeiro.

## 5.5 DEMAIS PONTOS A SEREM CONSIDERADOS PARA A PROPOSTA

Os pontos anteriormente mencionados para aplicação da proposta demandam de grande comprometimento da organização e, principalmente da alta direção.

Um fator considerado importante para que esta proposta tenha o sucesso esperado consiste na integração das áreas, a qual poderia ser realizada através de debates internos ou ainda a criação de um comitê no qual os geradores de

informação avaliem dados levantados. A criação de um comitê deveria integrar representantes das áreas comerciais, técnica, suprimentos, financeiro, produção, *marketing* e um representante da alta direção. Sugere-se que este comitê realize reuniões quinzenais ou em tempo inferior (quando necessário) e agregue suas experiências e competências na definição de ações a serem adotadas.

Ainda, neste contexto e avaliando a grande dificuldade colocada pelos gestores comerciais quanto à resistência da população frente à terapêutica homeopática, sugere-se que a empresa promova eventos, utilizando-se do instituto homeopático que dispõe como seminários, congressos e mesas redondas que objetivem repassar informações precisas à população sobre a terapêutica homeopática, além de se utilizar de novas ferramentas de comunicação para veiculação destas informações. Programas de entrevistas em rádios e televisão agendados pela assessoria de imprensa podem ofertar à população informações mais seguras quanto à terapêutica.

## 5.6 RECURSOS FINANCEIROS NECESSÁRIOS

Toda a proposta aqui apresentada implica em custos e recursos mínimos necessários de forma que o (s) projeto (s) sejam realizados dentro do estabelecido.

Todo o custo envolvido dependerá das atividades a serem realizadas e a priorização de cada uma. Evidentemente que se a organização optar em trabalhar simultaneamente com algumas estratégias, os custos envolvidos aumentarão. A avaliação dos custos é de suma importância em cada uma das etapas, sendo tal fato de responsabilidade do departamento financeiro da organização, pois deve ser determinado se o projeto em estudo realmente será viável e cobrirá os custos de pesquisa e posterior desenvolvimento.

Além dos custos já mencionados, cabe destacar que um planejamento deve ser realizado com base em demais fatores como estimativas de realização de cada atividade, além do custo de hora trabalhada de cada profissional envolvido no projeto, dados contábeis da própria organização e custos direcionados a desenvolvimento e treinamento de colaboradores.

Cabe ressaltar que, também voltado à área financeira, fatores internos e externos também devem ser avaliados a cada projeto.

## 6. CONCLUSÃO

Considerando as mudanças pragmáticas que passam os processos de inovação dentro das organizações, a importância da área mercadológica neste processo tanto a nível estratégico quanto operacional, como condição de sucesso ou fracasso de e o papel do *marketing* industrial na gestão do desenvolvimento de novos produtos, evidencia-se que a empresa estudada necessita implantar funções de inovação na área de *marketing* para melhorar seus processos internos, a fim de reduzir custos e retrabalhos para se tornar mais competitiva no mercado. Desta forma, sugere-se que a organização estudada estruture um departamento interno de *marketing* e inicie os trabalhos, integrando-se com as demais áreas, a fim de se posicionar ainda mais inovadora e competitiva.

## REFERÊNCIAS

BAKER, M. J.; **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2005.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Resolução RDC n.º 210, de 04 de agosto de 2003**. Aprova o Regulamento Técnico e seus anexos das Boas Práticas para a Fabricação de Medicamentos. Agência Nacional de Vigilância Sanitária, Brasília: Diário Oficial da União de 14/08/2003.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Resolução RDC n.º 26, de 30 de março de 2007**. Dispõe sobre o registro de medicamentos dinamizados industrializados homeopáticos, antroposóficos e anti-hométicos. Agência Nacional de Vigilância Sanitária, Brasília: Diário Oficial da União de 30/03/2007.

CAPANEMA, L.X.L. A indústria farmacêutica brasileira e a atuação do BNDES. **BNDES setorial**, Rio de Janeiro, n. 23, p. 193 – 216, mar/2006.

CHASTON, L.; Tradução Kátia Aparecida Roque; Revisão técnica Saul Faingaus Bekin. **Excelência em marketing – Como gerenciar o processo de marketing buscando um melhor desempenho organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.

CIDES, S. J. **Introdução ao marketing: princípios e aplicações para micro e pequenas empresas**. São Paulo: Atlas, 1997.

COBRA, M.; RIBEIRO, A. **Marketing: magia e sedução**. São Paulo: Cobra, 2000.

CRAVENS, D.; PIERCY, N. **Strategic marketing**. New York: McGraw-Hill, 2005.

CZINKOTA, M. *et al*; Tradução de Carlos Alberto Silveira Netto e Soares Nivaldo Montigeli Junior. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Brookmann, 2001.

DEROSE, Louis J. **The value network**. New York: Amacom, 1994.

DIAS, S. R. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J.; Tradução técnica Arão Sapiro. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FARDELONE, L. C.; BRANCHI, B. A. Mudanças recentes no mercado farmacêutico. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 9, n. 1, p. 139 – 152, jan./jun. 2006.

FREEMAN, C.; **A economia da inovação industrial**. Campinas: Editora da Unicamp, 2008.

HAMERSCHMIDT, M. B. **Gestão da Qualidade em Projetos de Inovação Tecnológicas**. 108 f. Monografia (MBA em Gerenciamento de Projetos) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.

HAYES, R.; ABERNATHY, W. **Managing our way to economic decline**. Harvard Business Review, 1980.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. Tradução Robert Brian Taylor; Revisão técnica Laura Gallucci. **Estratégias de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2005.

ITALIANI, F. **Marketing farmacêutico**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

KOTLER, P.; Tradução Cristina Bazán – Bazán Tecnologia e Lingüística. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 1999.

\_\_\_\_\_, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_, P.; ARMSTRON, G.; Tradução Vera Whately. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

LAS CASAS, A. L. *et al.* **Diferenciação e inovação em marketing: estratégias diferenciadas de marketing aplicadas aos diversos segmentos de mercado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

LITTLE, A. D. **Innovation excellence study**. Boston: Mass, 2004.

MCKENNA, R.; Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. **Competindo em tempo real – estratégias vencedoras para a área do cliente nunca satisfeito**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PASQUALI, S. E. B. **A utilização de informações de *marketing* no desenvolvimento de novos produtos: estudo de caso no setor industrial alimentício do Espírito Santo**. 142 f. Dissertação (Mestrado em Administração – Mercadologia e Administração Estratégica) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

PORTER, M. In: Baker, Michael J. **Administração de *marketing***. São Paulo: Campus, 2005.

SANDHUSEN, R. L.; Tradução Célio Knipel Moreira. ***Marketing* básico**. São Paulo: Saraiva, 2003.

SOARES, C. A. S. N.; MONTIGELLI, N.; ***Marketing* as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K.; **Gestão da Inovação**. São Paulo: Bookman, 2008.

TROTT, P. ***Innovation management and new product development***. London: Prentice Hall, 2002.

URDAN, F. T.; URDAN, A. T.; **Gestão do composto de *marketing***. São Paulo: Atlas, 2006.

WENSEL, R. **Os conceitos básicos da estratégia de *marketing***. São Paulo: Campus, 2005.

WONG. ***Ideas generation, Identifying and exploiting new market opportunities***. Londres: Simon and Schuster, 1993.

## ANEXOS

## ANEXO I - QUESTIONÁRIO DE LEVANTAMENTO DAS INFORMAÇÕES - MACROAMBIENTE

<b>MARKETING</b>	
<b>A ORGANIZAÇÃO PERANTE O MACROAMBIENTE DE MARKETING</b>	
PERGUNTAS	RESPOSTAS
Que principais alterações e tendências demográficas representam oportunidades ou ameaças para a empresa?	
Que medidas a empresa tem adotado em resposta a essas alterações e tendências?	
Que principais alterações em renda, preços, poupanças e créditos afetarão a empresa?	
Que atitudes a empresa tem tomado em resposta a estas alterações de tendências?	
Qual a perspectiva, em termos de custo e disponibilidade, para os recursos naturais e de energia de que a empresa precisa?	
Que preocupações foram demonstradas sobre o papel da empresa em relação à poluição e à conservação do meio ambiente? A empresa está adotando medidas?	
Que mudanças na legislação e na regulamentação podem afetar as estratégias e as táticas de <i>marketing</i> ?	
O que está acontecendo em termos de controle de poluição, segurança de produto, propaganda, preços e outros temas que afetam a estratégia de <i>marketing</i> da empresa?	
Qual a atitude do público em relação aos negócios e aos produtos da empresa?	
Que mudanças nos estilos de vida e valores dos clientes podem afetar a empresa?	
<b>A ORGANIZAÇÃO PERANTE O AMBIENTE DE MARKETING</b>	
O que vem acontecendo no mercado em termos de dimensão, taxa de crescimento, distribuição geográfica e lucratividade?	
Quais as principais necessidades dos clientes e de seus processos de compra?	
Como os clientes atuais e potenciais classificam a empresa e seus concorrentes em termos de reputação, qualidade do produto, serviço, força de vendas e preços?	
Quais são os principais concorrentes desta Indústria Homeopática?	
A empresa conhece os objetivos e estratégias, forças e fraquezas e tamanho de cada um de seus concorrentes no mercado?	
Há alguma tendência evidenciada com os concorrentes que afetem, no futuro, a	

substituição de produtos na linha da empresa?	
Quais os principais canais para levar os produtos aos consumidores?	
Qual o nível de eficiência e o potencial de crescimento destes diferentes canais?	
No que se refere a fornecedores, qual a perspectiva de disponibilidade dos recursos essenciais utilizados na produção dos medicamentos?	
Há conhecimento sobre as tendências que estão ocorrendo entre os fornecedores?	
Relativo ao público: Que segmentos da sociedade representam oportunidades ou problemas específicos para a empresa?	
Quais as medidas que a empresa tem adotado para lidar efetivamente com cada um dos segmentos da sociedade?	
<b>A ORGANIZAÇÃO PERANTE AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING</b>	
No que se refere à Missão da empresa, esta foi declarada com clareza e é orientada para o mercado?	
A Missão da empresa é viável?	
Os objetivos e metas empresariais e de <i>marketing</i> foram declarados com clareza suficiente para orientar a avaliação do planejamento e do desempenho do <i>marketing</i> ?	
Os objetivos de <i>marketing</i> são apropriados em vista da posição competitiva da empresa, de seus recursos e oportunidades?	
A Gerência da indústria articulou uma estratégia de <i>marketing</i> suficientemente clara para atingir os objetivos de <i>marketing</i> ?	
A estratégia adotada é apropriada ao atual estágio do ciclo de vida do produto, às estratégias dos concorrentes e à situação econômica?	
A empresa estabeleceu critérios para classificar os segmentos e selecionar o melhor segmento-alvo?	
Foi desenvolvido um posicionamento e um mix de <i>marketing</i> eficaz para cada segmento-alvo?	
Os recursos de <i>marketing</i> estão alocados da melhor maneira possível aos principais elementos do mix de <i>marketing</i> ?	
Os recursos orçamentários para realizar os objetivos de <i>marketing</i> são suficientes?	
<b>ORGANIZAÇÃO DO MARKETING</b>	
As atividades de <i>marketing</i> estão estruturadas da melhor maneira possível em termos funcionais, de produto, de segmento, de usuário final e geográficos?	

As atividades de <i>marketing</i> afetam a satisfação dos clientes?	
O sistema de gerenciamento de produto funciona com eficácia na empresa?	
Existe algum grupo na função de <i>marketing</i> que necessite de mais treinamento, motivação, supervisão ou avaliação?	
Existe algum problema entre as áreas de <i>marketing</i> , produção, compras, P&D, finanças, contabilidade, e/ou jurídica que necessite de atenção?	
<b>A ORGANIZAÇÃO PERANTE OS SISTEMAS DE MARKETING</b>	
O sistema de inteligência de <i>marketing</i> produz informações precisas, oportunas e em quantidade suficiente sobre as alterações do mercado relativas a clientes atuais e potenciais, distribuidores, concorrentes, fornecedores e diferentes segmentos da sociedade?	
Os responsáveis pela tomada de decisões na empresa solicitam um número adequado de pesquisas de mercado e utilizam seus resultados como fonte?	
Quais os métodos que a empresa emprega para avaliar o mercado e fazer previsões de vendas?	
O sistema de planejamento de <i>marketing</i> é bem concebido e utilizado com eficácia?	
Os profissionais do <i>marketing</i> dispõem de sistemas eletrônicos que proporcionem apoio às decisões?	
A empresa está bem organizada para coletar, gerar e selecionar idéias para novos produtos?	
A empresa efetua pesquisas de conceito e análise de negócios adequados antes de investir em novas idéias?	
A empresa executa testes oportunos de produto e mercado antes de lançar novos produtos?	
<b>A ORGANIZAÇÃO PERANTE A PRODUTIVIDADE DO MARKETING</b>	
Qual a lucratividade dos diferentes produtos, mercados, territórios e canais de distribuição da empresa?	
Há necessidade de expandir, entrar ou se retirar de algum segmento de negócios?	
<b>A ORGANIZAÇÃO PERANTE FUNÇÕES ESPECÍFICAS DO MARKETING</b>	
Qual o objetivo da linha de produtos da empresa?	
A linha atual de produtos está atingindo seu objetivo?	
Há produtos que deveriam ser retirados gradativamente da linha?	
Há produtos que deveriam ser	

acrescentados? Se sim, qual finalidade?	
Que áreas de estratégia de produto e de marca necessitam de melhorias?	
Quais são os objetivos, estratégias e procedimentos de definição de preços da empresa?	
Em que medida os preços são estabelecidos com base em custo, demanda e critérios competitivos?	
Os clientes consideram os preços condizentes com o valor da oferta?	
Em termos de impacto sobre os preços, o que a Gerência conhece a respeito de elasticidade de demanda, efeitos de curva de experiência, preços da concorrência e políticas de preço?	
No que se refere à distribuição, quais são os objetivos e estratégias da empresa?	
A distribuição cobre todo o mercado, inclusive em termos de serviços?	
São avaliadas a eficácia dos distribuidores, gestores e outros intermediários?	
Quais os objetivos da propaganda da empresa?	
O objetivo da empresa está de acordo com a propaganda?	
Os conceitos e textos de anúncios são eficazes?	
A utilização de ferramentas de promoção, como amostras, displays e competições de venda são eficazes e suficientes?	
A equipe de relações públicas é competente e criativa?	
A empresa tem feito uso de <i>marketing</i> direto, <i>marketing</i> on-line e <i>marketing</i> de banco de dados com frequência suficiente?	
Qual o objetivo da força de vendas?	
A força de vendas tem o tamanho suficiente para atingir os objetivos da empresa?	
O nível e a estrutura do sistema de remuneração proporcionam incentivos e recompensas suficientes?	
Os procedimentos para avaliação de cotas e desempenho são adequados?	
Como a força de vendas da empresa se compara às forças de vendas dos concorrentes?	

Fonte: Philip Kotler, *Marketing management*, 9ed, Upper Saddle River, N.J., Prentice- Hall, 1997, p.780.

Adaptação realizada pela autora

## ANEXO II - QUESTIONÁRIO DE LEVANTAMENTO DAS INFORMAÇÕES – INOVAÇÕES

INOVAÇÃO	
A ORGANIZAÇÃO PERANTE O GERENCIAMENTO DA INOVAÇÃO	
PERGUNTAS	RESPOSTAS
As pessoas têm uma idéia clara de como a inovação pode ajudar a empresa a competir no mercado?	
Há processos apropriados que a gerenciar o desenvolvimento de um novo produto, de maneira eficaz, desde a idéia até o lançamento?	
A estrutura da empresa favorece a inovação?	
Há comprometimento por parte da empresa em treinar e desenvolver seus funcionários?	
A empresa mantém boa relação com fornecedores e busca a melhoria contínua de ambos?	
A estratégia de inovação da empresa é expressa de maneira clara de forma que todos os funcionários conheçam as metas de melhoria?	
Os projetos de inovação são realizados no prazo e dentro do orçamento previsto?	
Os funcionários trabalham bem em conjunto além dos limites departamentais?	
A empresa reconhece que atende às necessidades de seus clientes?	
A empresa mantém mecanismo eficaz para assegurar que as necessidades e expectativas do mercado são atendidas?	
Os clientes internos e externos conhecem qual a competência competitiva da empresa, ou seja, a vantagem competitiva da indústria no mercado?	
Os clientes internos e externos estão envolvidos com sugestão de idéias para melhorias dos processos e produtos?	
Há parcerias com universidades ou centros de pesquisa para auxiliar no desenvolvimento do conhecimento da empresa como um todo?	
A empresa trabalha próxima aos clientes a fim de explorar e desenvolver novos conceitos?	
Os produtos e processos são comparados com os de outras empresas?	
A equipe tem uma visão compartilhada de como a empresa se desenvolverá por meio da inovação?	

São pesquisadas sistematicamente idéias de novos produtos?	
Existe comprometimento e suporte da Alta Direção para a inovação?	
O sistema de recompensa e conhecimento da empresa apóia a inovação?	
A empresa possui processos adequados para examinar novos desenvolvimentos tecnológicos ou de mercado e determinar o que eles significam para a estratégia da empresa?	
Há um sistema claro de idéias para escolha de projetos de inovação?	
Mensurações são utilizadas para ajudar a identificar onde e quando se pode melhorar na Gestão de Inovação Interna?	
São empregadas abordagens sobre “investir e aprender” para explorar novas direções em tecnologias e mercado?	
A organização oferece espaço e tempo para as pessoas explorarem idéias inusitadas?	
A empresa possui mecanismos para trazer perspectivas novas, por exemplo, recrutamento fora da indústria?	
São focadas práticas inovadoras bem como melhores práticas?	
A empresa se utiliza de alguma forma de sondagem tecnológica/ coleta de inteligência?	
A empresa possui visão periférica bem desenvolvida de seu negócio?	
Utiliza-se tecnologia para auxiliar em agilidade e rapidez no que se refere á ameaças emergentes e oportunidades periféricas?	
A empresa valoriza pessoas que estejam preparadas para quebrar regras?	
A empresa se desafia regularmente para identificar onde e quando pode melhorar sua gestão de inovação?	

Fonte: Tidd, Joe *et al*, *Gestão da Inovação*, 3.<sup>a</sup> ed, Porto Alegre: Brrokman, 2008.

Adaptação realizada pela autora.