



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA



DISSERTAÇÃO

**ENVOLVIMENTO DE CONSUMIDORES EM PROCESSOS DE
DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS: UMA ABORDAGEM QUALITATIVA EM
EMPRESAS DE BENS DE CONSUMO DA REGIÃO SUL DO BRASIL**

CAROLINA ROSADO DOS SANTOS

Porto Alegre

2009

CAROLINA ROSADO DOS SANTOS

**ENVOLVIMENTO DE CONSUMIDORES EM PROCESSOS DE
DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS: UMA ABORDAGEM QUALITATIVA EM
EMPRESAS DE BENS DE CONSUMO DA REGIÃO SUL DO BRASIL**

**Dissertação apresentada como requisito para
obtenção do grau de mestre em Administração
pelo programa de Pós-Graduação da Faculdade
de Administração, Contabilidade e Economia da
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande
do Sul.**

Orientador: Prof. Dr. Vinícius Sittoni Brasil

Porto Alegre

2009

S137e Santos, Carolina Rosado dos
Envolvimento de consumidores em processos de desenvolvimento de produtos: uma abordagem qualitativa em empresas de bens de consumo da região sul do Brasil / Carolina Rosado dos Santos. Porto Alegre -- 2009.
125 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) -- Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia. Programa de Pós-Graduação em Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS, 2009.

Orientação: Prof. Dr. Vinícius Slittoni Brasil

1. Consumidor - Comportamento. 2. Desenvolvimento - Novo produto - Consumidor. 3. Marketing - Empresa de Bens e Consumo. 4. Coprodução de valor. I. Título.

CDU 658.818

Carolina Rosado dos Santos

"ENVOLVIMENTO DE CONSUMIDORES EM PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS: UMA ABORDAGEM QUALITATIVA EM EMPRESAS DE BENS DE CONSUMO DA REGIÃO SUL DO BRASIL."

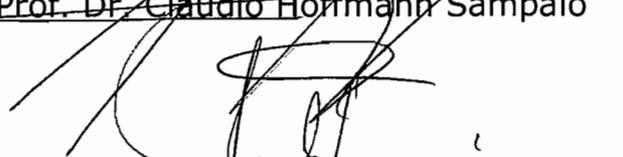
Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em 31 de março de 2009, pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Cláudio Hoffmann Sampaio



Prof. Dr. Marcelo Gattermann Perin



Prof. Dr. Hugo Fridolino Muller Neto



Prof. Dr. Vinícius Sittoni Brasil
(Orientador)

***Dedico este trabalho à memória dos meus avós e padrinhos
Dalva e Velocino***

AGRADECIMENTOS

- À Unisinos, especialmente ao excelentíssimo reitor Dr. Marcelo Fernandes de Aquino e ao Sr. Rogério Delanhesi pelo apoio, pela confiança e pela compreensão, fundamentais para início e término deste estudo.
- Ao meu orientador, Dr. Vinícius Brasil por todos os ensinamentos e palavras de conforto nos momentos mais angustiantes.
- Aos professores, Prof. Dr. Cláudio Hoffmann Sampaio e Prof. Dr. Marcelo Gattermann Perin, pelas preciosas sugestões realizadas na banca deste projeto e na validação do instrumento de pesquisa.
- Aos colegas de trabalho, especialmente a Larisse Techeira por todas as suas contribuições, pelo afeto e pela compreensão. Agradeço ao incentivo e apoio dos colegas Ângela, Max e Samuara.
- À minha família, especialmente ao meu pai, pelo apoio, em todos os sentidos, seja no momento de ingressar no mestrado, nos recursos financeiros e até mesmo na revisão de alguns trabalhos. Minha mãe e minha irmã pelo amor incondicional.
- Aos meus familiares residentes nos estados de Santa Catarina e Paraná pelas hospedagens e pela indicação de alguns entrevistados do estudo.
- Às minhas colegas de Mestrado, Clarissa Botin e Márcia Pereira, pelo carinho, amizade e inúmeros momentos alegres que tivemos durante essa trajetória.
- Ao André por me fazer mais feliz.

RESUMO

Na última década, emergiu na literatura de marketing uma série de discussões sobre a coprodução de valor, perspectiva na qual interação e diálogo entre empresa e consumidor são elementos fundamentais para a geração de valor superior para o mercado e de melhor desempenho para as empresas. Neste contexto, destaca-se o conceito de envolvimento de consumidores nos processos de desenvolvimento de produtos (PDP), cujo significado associa-se à interação e à inserção de consumidores nos processos de criação de valor (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997; VARGO; LUSCH, 2004). O presente trabalho aborda uma pesquisa qualitativa realizada junto a empresas de bens de consumo no Brasil, com o objetivo de analisar como ocorre o envolvimento de consumidores no PDP. A análise de conteúdo das entrevistas com gestores das empresas proporcionou um conjunto de achados importantes para a compreensão do tema. Observou-se que, apesar das empresas apresentarem fortes traços de inovação em novos produtos, o envolvimento dos consumidores no PDP ocorre com intensidade variada e a partir de mecanismos bastante distintos. Como desdobramentos deste resultado, são caracterizados em maiores detalhes os mecanismos de envolvimento, os estágios do PDP em que o envolvimento ocorre e os níveis de intensidade de envolvimento de consumidores. Por fim, são apresentadas as implicações gerenciais e acadêmicas do estudo, bem como suas limitações e recomendações de estudos futuros.

Palavras-chave: envolvimento de consumidores, desenvolvimento de novos produtos, coprodução de valor, marketing e indústria de bens de consumo.

ABSTRACT

The emergency of the companies if to locate in more competitive markets each time by means of launching of new products has collaborated so that the search of market information occurs of more intense form. The involvement of customers in processes of development of products has been used for some companies as alternative for increment in the launching of new products for the market. Additionally, the marketing literature has presented quarrels on the potentiality of the value co-production. Ahead of this context, a qualitative research with companies of goods of consumption located in the south region of Brazil with objective was developed to analyze as the companies carry through the involvement of customers in processes of development of products. The analysis of content of the interviews of the managers of the companies provided a set of important findings for the understanding of the subject. The mechanisms of involvement, periods of training of the process of development of products that the involvement occurs and levels of intensity of involvement of customers found in the searched companies are presented. Finally, the managerial and academic implications in the results of the study, as well as, the limitations and recommendations of future studies are presented.

Keywords: involvement of customers, development of products, co-production of value, marketing e companies of goods of consumption.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas da Coleta de Dados	52
Figura 2: Etapas da Análise de Dados.....	56
Figura 3: Mapa dos níveis de envolvimento e as empresas participantes da pesquisa.....	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Modelo de Processo “ <i>stage-gate</i> ”	22
Quadro 2 Principais modelos de processos	25
Quadro 3 Diferenças entre as perspectivas “ <i>Market(ing) to</i> ” e “ <i>Market(ing) with</i> ”	34
Quadro 4 Formas de envolvimento e as suas respectivas intensidades	39
Quadro 5 Relação entre os conceitos	47
Quadro 6 Empresas selecionadas para o estudo	51
Quadro 7 Caracterização dos respondentes.....	60
Quadro 8 Tipos de Processos de Desenvolvimento de Produtos.....	65
Quadro 9 Mecanismos de envolvimento de consumidores apresentados aos entrevistados.....	64
Quadro 10 Mecanismos de Envolvimento de Consumidores e Etapas do Processo de Desenvolvimento de Produtos	75
Quadro 11 Mecanismos de Envolvimento de Consumidores e Intensidade do Envolvimento de Consumidores	77
Quadro 12 Intensidade de Envolvimento e Comunicação	83
Quadro 13 Caracterização das Empresas e os níveis de envolvimento	89
Quadro 14: Quadro dos resultados encontrados.....	90

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	14
3. OBJETIVOS	18
3.1 Objetivo Geral	18
3.2 Objetivos Específicos	18
4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
4.1 Processos de Desenvolvimento de Produtos	19
4.2 Envolvimento de Consumidores.....	26
4.2.1 Perspectiva “To Market”.....	26
4.2.2 Perspectiva “Market(ing) to” e a Visão de Cliente como Recurso.....	28
4.2.3 Perspectiva “Market(in) with” e Consumidores como coprodutores de valor	32
5. METODOLOGIA	48
5.1 Escolha das empresas	48
5.2 Procedimentos para Coleta de Dados.....	51
5.3 Procedimentos para Análise de Dados	55
6. ANÁLISE DOS RESULTADOS	59
6.1 Caracterização dos Respondentes.....	59
6.2 Processos de Desenvolvimento de Produtos	60
6.3 Mecanismos utilizados para envolvimento de consumidores.64	
6.4 Níveis de intensidade de envolvimento de consumidores.....	76

7. CONCLUSÕES.....	91
7.1 Implicações acadêmicas e gerenciais.....	97
7.2 Limitações do estudo.....	98
7.3 Recomendações para estudos futuros	99
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	103
APÊNDICES.....	113

1. INTRODUÇÃO

O lançamento de novos produtos tem sido observado por acadêmicos e práticos de marketing como uma estratégia das empresas que buscam obter vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. O ambiente organizacional atual é caracterizado pela grande competitividade e por cenários extremamente instáveis, sendo assim, o sucesso de lançamento de novas ofertas representa a manutenção ou o crescimento de muitas empresas (HAMEL e PRAHALAD, 2004; SLATER e NARVER, 1995).

Considerando-se a importância da estratégia de desenvolvimento de novos produtos apontada por Hamel e Prahalad (2004) e Slater e Narver (1995), investigar mecanismos e metodologias que contribuam para o sucesso dos novos produtos tem sido foco de questionamentos acadêmicos e gerenciais. Sendo assim, também é necessário ressaltar a relevância dos estudos sobre orientação para o mercado que sugerem que produtos desenvolvidos com a orientação para os consumidores apresentam melhor desempenho no mercado (JAWORSKI e KOHLI, 1993; DAY e WENSLEY, 1988, NARVER e SLATER, 1990; DESHPANDE, FARLEY e WEBSTER, 1993; KUMAR e PETERSEN, 2005).

Adicionalmente, Slater e Narver (1995) já apontaram que as empresas que desejam desenvolver a sua capacidade de inovação devem buscar alternativas para complementar as técnicas tradicionais de pesquisa de mercado. Nesse contexto, o envolvimento de consumidores em processos de desenvolvimento de produtos e serviços tem sido investigado como uma técnica alternativa para coleta de informações valiosas para as empresas que buscam vantagens competitivas por meio do lançamento de produtos inovadores (von HIPPEL, 1986; ALAM, 2002; NAMBISAN, 2002, URBAN e von HIPPEL, 1988, LILIE *et al*, 2002 e FRANKE *et al*, 2006).

Dessa forma, este estudo apresenta como tema o envolvimento de consumidores em processos de desenvolvimento de novos produtos, buscando analisar processos de desenvolvimento de produtos, mecanismos de envolvimento de consumidores e os diferentes níveis de intensidade do tema proposto.

A fundamentação teórica está alicerçada na estrutura conceitual defendida por Lusch (2007) que divide a história do conceito de marketing em três perspectivas: “*to market*”, “*market(ing) to*” e “*market(ing) with*”. A relação dessas três perspectivas conceituais com o tema envolvimento de consumidores em processos de desenvolvimento de produtos é a ênfase do presente estudo. Também são discutidos modelos de desenvolvimento de produtos, com objetivo de fornecer a sustentação teórica sobre os estágios que permitem o envolvimento de consumidores.

Sendo assim, a emergência e a relevância do tema motivaram a elaboração deste trabalho, cuja realização pretende avançar no entendimento do envolvimento de consumidores e as construções teóricas que perpassam o fenômeno a ser estudado, bem como gerar contribuições para futuras pesquisas na área.

Em relação ao método, a pesquisa do tipo qualitativa foi considerada o método mais adequado para responder a questão de pesquisa deste trabalho. É necessário ressaltar que o envolvimento de consumidores no desenvolvimento de produtos ainda é um fenômeno recente, portanto, ainda necessitando que novos estudos acadêmicos aprofundem o tema proposto. Os dados foram coletados por meio de realização de entrevistas de profundidade com gestores de desenvolvimento de produtos. Adicionalmente, foram coletados documentos nas empresas que apresentavam informações sobre os processos de desenvolvimento e o envolvimento de consumidores. Os dados coletados foram analisados por meio de análise categórica, finalizando com a triangulação das diferentes fontes.

É necessário destacar que foi escolhida a indústria de bens de consumo, tendo em vista, a relevância desse setor econômico e o pequeno número de estudos acadêmicos dedicados a compreender o tema envolvimento de consumidores em empresas de bens de consumo (NAMBISAN e BARON, 2007; MÖLLER *et al*, 2008).

Como resultados, o presente estudo discute os modelos de desenvolvimento de produtos utilizados pelas empresas pesquisadas, bem como mecanismos de envolvimento de consumidores e diferentes níveis de intensidade de envolvimento. A partir da análise de resultados, é possível discutir elementos comuns nas empresas que apresentaram o maior nível de intensidade de envolvimento com os consumidores, contribuindo para exploração de alguns constructos presentes na discussão sobre a coprodução de valor.

Para exposição do conteúdo deste estudo, as suas partes são estruturadas da seguinte maneira: inicialmente, nos capítulos 2 e 3, constam a delimitação do estudo, seguida pelos objetivos propostos. No capítulo 4, a revisão de literatura é dividida entre os temas processos de desenvolvimento de produtos e envolvimento de consumidores. Após, é descrito o método escolhido, e, em seguida serão apresentados os resultados. Para finalizar, serão discutidas as conclusões do estudo, suas implicações acadêmicas e gerenciais, finalizando com as limitações e sugestões de futuras pesquisas na área.

2. DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A emergência das empresas se posicionarem em mercados cada vez mais competitivos por meio de lançamento de novos produtos tem colaborado para que a busca de informações de mercado ocorra de forma mais intensa. A busca de informações e a disseminação da inteligência de mercado têm motivado que muitas empresas elaborem estratégias de orientação para o mercado em busca de um maior desempenho ou vantagens competitivas (JAWORSKI e KOHLI, 1993; DAY e WENSLEY, 1988, NARVER e SLATER, 1990; DESHPANDE, FARLEY e WEBSTER, 1993; KUMAR e PETERSEN, 2005).

A orientação para o mercado apresenta como pilares: a geração de informações sobre as necessidades atuais e futuras dos consumidores, disseminação dessas informações e comprometimento da organização com os consumidores. Muitas empresas investem em geração de informações de mercado por meio de pesquisas *surveys*, grupos focais, observações de compra, entre outras técnicas de coleta (JAWORSKI e KOHLI, 1993). No entanto, por muitas vezes, as empresas não encontram nas técnicas tradicionais de pesquisa de mercado, informações relevantes que impulsionem o desenvolvimento de produtos inovadores com grande rentabilidade (LEONARD-BARTON, 1995; von HIPPEL, 1986; LILIEN *et al*, 2002; MAKLAN *et al*, 2007).

Nesse contexto, o envolvimento de consumidores em processos de desenvolvimento de produtos e serviços tem sido investigado como uma técnica alternativa para coleta de informações valiosas para as empresas que buscam vantagens competitivas por meio do lançamento de produtos inovadores (von HIPPEL, 1986; ALAM, 2002; NAMBISAN, 2002, URBAN e von HIPPEL, 1988, LILIEN *et al*, 2002 e FRANKE *et al*, 2006).

Na última década, o tema envolvimento de consumidores em processos de desenvolvimento de produtos tem se ampliado para a discussão da coprodução de

valor. A essência desta discussão está no papel do consumidor como coprodutor de valor em todos os momentos de interação com a empresa. Desde a geração de novas ideias, design do produto, teste de funcionalidades, se estendendo até o consumo. A lógica de gerar informações de mercado através da coleta de informações passa a se transformar em uma lógica de interação com o mercado (PRAHALAD E RAMASWAMY; VARGO e LUSCH, 2004).

Com objetivo de delimitar os conceitos que fundamentam este trabalho, é importante esclarecer que o conceito de coprodução de valor utilizado é o conceito defendido por Vargo e Lusch (2004). A coprodução pressupõe o envolvimento do consumidor na participação da criação da essência da oferta e permite que consumidores e empresas compartilhem ideias de inovação, produção de um novo design ou a produção de um novo produto, entre outras oportunidades de interação entre consumidores e empresas.

Sobre o conceito de envolvimento, é fundamental delimitar o distanciamento do conceito utilizado neste estudo do significado de envolvimento utilizado tradicionalmente em estudos focados na área de comportamento do consumidor. Se nos estudos de comportamento do consumidor, o envolvimento apresenta o sentido de relevância pessoal de um produto ou serviço (ENGEL, BLACWELL e MINIARD, 2000), neste trabalho o conceito de envolvimento possui o significado de interação de consumidores nos processos de coprodução de valor (GALLOUJ e WEINSTEIN, 1997; VARGO e LUSCH, 2004).

A relevância do tema tem sido destacada por pesquisadores acadêmicos e também por práticos da área de marketing. Grandes empresas mundiais como Adidas, Google, Skype, Procter & Gamble, Peugeot, Volvo e Microsoft também estão operacionalizando interações com os seus consumidores durante o processo de desenvolvimento de produtos e serviços. É necessário destacar que a interação com os consumidores tem sido impulsionada por novas ferramentas tecnológicas, como a internet, que apresenta recursos de interação a baixo custo para a empresa e com grande conveniência para os consumidores (NAMBISAN e BARON, 2007; MÖLLER *et al*, 2008).

É importante ressaltar que embora se encontre autores de grande relevância na literatura de marketing defendendo a coprodução de valor, é possível polemizar o tema com estudos robustos que argumentam que o envolvimento de consumidores em processos de desenvolvimento de produtos não proporciona que a empresa alcance vantagens competitivas consistentes. Esses autores justificam que os consumidores desconhecem tecnologias e tendências emergentes, as suas necessidades ficam restritas ao contexto da sua experiência, portanto, tornando difícil a indicação de ideias totalmente diferentes dos produtos existentes no mercado. Nesse sentido, esses autores indicam o envolvimento de consumidores somente para desenvolvimento de produtos já lançados por concorrentes ou extensão de linha de produtos já existentes no mercado (LEONARD-BARTON, 1995; CHRISTENSEN, 1997; CHRISTENSEN e BOWER, 1996).

Além do desconhecimento dos consumidores, autores como Schembri (2006) criticam a eficácia do envolvimento de consumidores no processo de desenvolvimento de novos produtos, afirmando que a eficácia da proposta dependerá da motivação dos consumidores. Conforme a autora, consumidores com comportamento apático ou que não se interessam no envolvimento com a empresa possivelmente não estariam dispostos a produzir valor com a empresa, ou seja, dificilmente estariam dispostos a participar de processos de desenvolvimento de produtos.

A discussão sobre o tema não fica restrita somente aos possíveis resultados do envolvimento de consumidores nos processos de desenvolvimento de produtos mas também foi possível encontrar ressalvas ao comprometimento do próprio processo. O envolvimento de consumidores pode aumentar o nível de incerteza dos projetos de desenvolvimento, comprometendo prazos e custos necessários para garantir as vantagens competitivas das empresas (LENGNICK-HALL, 1996).

Por outro lado, são encontrados estudos como a pesquisa de Lukas e Ferrel (2000) sobre o efeito da orientação para o mercado na inovação de produtos. Os pesquisadores por meio do seu estudo, revelam que a dimensão de orientação para o consumidor incrementa a introdução de produtos inovadores e reduz o número de produtos já lançados pela concorrência. Slater e Narver (1995) já apontaram que as empresas que desejam desenvolver a sua capacidade de inovação devem buscar

alternativas para complementar as técnicas tradicionais de pesquisa de mercado. Os autores ainda argumentam que consumidores bem informados possuem grandes expectativas em relação aos produtos disponíveis no mercado.

Contraopondo os argumentos de Leonard-Barton (1995), Christensen (1997), Lengnick-Hall (1996), Christensen e Bower (1996) e Schembri (2006), na última década, estudos têm sido realizados com objetivo de investigar metodologias e técnicas que potencializem os resultados do envolvimento de consumidores em processos de desenvolvimento de produtos. A escolha de perfis de consumidores com maior propensão a inovar ou consumidores que possuem interesses financeiros ou urgência na resolução de seus problemas pode ser determinante para a empresa atingir as vantagens competitivas esperadas (MATTHING *et al*, 2006; MORISSON, ROBERTS e von HIPPEL, 2000; LILIEN *et al*, 2002; FRANKE *et al*, 2006; GRUNER e HOMBURG, 2000). Também são encontrados estudos empíricos indicando que o envolvimento de consumidores deve ser gerenciado e apoiado por especialistas para atingir os resultados esperados (MAGNUSSON, MATHING e KRISTENSSON, 2003).

Diante das discussões teóricas apresentadas, este trabalho está delimitado na investigação do tema de envolvimento de consumidores em processos de desenvolvimento de produtos. Ao verificar as diferentes contribuições teóricas sobre o tema, é possível verificar que o tema ainda apresenta divergências na academia e algumas lacunas a serem preenchidas por novos estudos. Entre as lacunas identificadas está a construção de uma taxonomia específica sobre os diferentes métodos de envolvimento de consumidores e suas respectivas características como intensidade do envolvimento, estágios do processo de desenvolvimento de produtos e mecanismos utilizados para interação entre consumidores e empresas.

Sendo assim, a partir desta discussão, o problema de pesquisa que norteia esse estudo é assim definido: como as empresas envolvem os seus consumidores nos processos de desenvolvimento de produtos?

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo qualitativo é analisar o envolvimento de consumidores no processo de desenvolvimento de produtos em empresas de bens de consumo localizadas na região sul do Brasil.

3.2 Objetivos Específicos

- Identificar tipos de processos de desenvolvimento de bens de consumo;
- Explorar formas e mecanismos utilizados para o envolvimento dos consumidores nos processos de desenvolvimento de bens de consumo;
- Investigar a intensidade do envolvimento dos consumidores nos processos de desenvolvimento de bens de consumo.

4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão teórica, a seguir apresentada, concentra-se fundamentalmente sobre os seguintes temas: desenvolvimento de produtos e envolvimento de consumidores em processos de desenvolvimento de produtos.

Em relação ao tema desenvolvimento de produtos são apresentadas tipologias de processos de desenvolvimento de produtos, estágios e atividades presentes nos processos de desenvolvimento de produtos. Sobre envolvimento de consumidores, são discutidos estudos teóricos e empíricos sobre o tema, a apresentando perspectivas da área de marketing sobre o envolvimento de consumidores em processos de desenvolvimento de produtos, mecanismos utilizados para o envolvimento, discussões sobre a intensidade de envolvimento e perfis de consumidores recomendados para o envolvimento nestes processos.

Por último, é apresentada uma taxonomia específica sobre o envolvimento de consumidores em processos de desenvolvimento de produtos.

4.1 Processo de Desenvolvimento de Produtos

A forma com que as empresas realizam o planejamento, o desenvolvimento e o lançamento dos seus novos produtos apresenta grande relevância no sucesso ou fracasso das novas ofertas lançadas no mercado. Diante desta relevância, o processo de desenvolvimento de produtos é uma recorrente preocupação nas empresas que desejam inovar. O processo de desenvolvimento de produtos envolve

uma série de estágios, que iniciam com a identificação de uma oportunidade de mercado e terminam com a comercialização de um novo produto ou serviço (BLOIS e BRENTANI, 2000; COOPER e KLEINSCHMIDT, 1995; STOREY e EASINGWOOD, 1993).

Sobre o tema desenvolvimento de produtos, este estudo apresentou como foco compreender os estágios que compõem um processo sistemático de desenvolvimento. A literatura discute três escolas de pensamento que defendem três visões diferentes sobre os processos de desenvolvimento de produtos: processo linear, processo recursivo e processo caótico (McCARTHY *et al*, 2006).

O processo linear representa a visão tradicional do processo de desenvolvimento de produtos pois todos os seus estágios são conectados de forma seriada ou sequencial. Um estágio somente pode começar após a conclusão do estágio anterior. A eficiência do projeto organizado de forma linear depende da cooperação, coordenação e comunicação das equipes multidisciplinares envolvidas no desenvolvimento. Também é apresentado na literatura como “*stage-gate*” ou “*gate-system*” devido a sua proposta de estrutura de decisões lineares, entre um estágio e outro são realizadas decisões sobre a continuidade do processo de desenvolvimento do produto (McCARTHY *et al*, 2006; COOPER e KLEINSCHMIDT, 1995, 2007).

Blois e Brentani (2000) apresentam uma proposta de modelo de processo de desenvolvimento de produtos e com pequenas alterações em relação a da proposta de Cooper e Kleinschmidt (1993, 2007). A proposta de Blois e Brentani (2000) é composta pelos seguintes estágios: geração de ideias, discussão da ideia, desenvolvimento do conceito do produto, elaboração do plano do “*business case*”, desenvolvimento do produto, teste e validação de mercado e lançamento. Embora o ordenamento dos estágios e a nomenclatura atribuída pelos autores apresentem algumas pequenas diferenças, os estágios sugeridos pelos dois modelos são semelhantes, tendo em vista, que ambos apresentam processos lineares e sugerem a utilização de *gates*.

Alam (2002) também acrescentou nos modelos lineares de processo três estágios considerados fundamentais pelo autor: formação da equipe multifuncional,

treinamento da equipe e teste de marketing. Dessa forma, sugerindo que o modelo de processo linear totalize 10 estágios de desenvolvimento de novos produtos.

No quadro 1, são apresentados os estágios do modelo de processo configurado como “*stage-gate*” defendido por Cooper e Kleinschmidt (2007).

Além das diferenças entre os modelos de processos de desenvolvimento de produtos, pesquisadores chamam a atenção para as diferenças entre o desenvolvimento de bens tangíveis e dos serviços. Os autores que defendem a necessidade de processos diferenciados, explicam que as características dos serviços (intangibilidade, heterogeneidade, perecibilidade e inseparabilidade) contribuem para que os processos de desenvolvimento desses tenham particularidades não atendidas nos processos tradicionais de bens físicos (BRENTANI, 1993; ALAM, 2002; COOPER e BRENTANI, 1991; COOPER e EDGETT, 1996).

Entre os modelos de processos dedicados somente ao desenvolvimento de serviços, Scheuning e Johnson (1989) realizaram o modelo de desenvolvimento de um processo expandido com 15 estágios: formulação da estratégia, geração das ideias, seleção da ideia, desenvolvimento do conceito, teste do conceito, elaboração e análise do “*business case*”, autorização de continuidade para o projeto, desenvolvimento e teste do serviço, desenvolvimento do processo do serviço, teste do programa de marketing do serviço, treinamento da equipe, teste final do serviço, realização de piloto de mercado, lançamento e acompanhamento na introdução no mercado.

Estágios	Características dos estágios
Ideação	Geração de idéias por meio de técnicas que estimulem a criatividade, necessidades impostas pelo mercado, sugestões de fornecedores, funcionários e clientes.
Gate 1	É a primeira avaliação sobre a viabilidade da proposta. São utilizados critérios como alinhamento estratégico, viabilidade técnica, vantagem competitiva e atratividade da idéia.
Análise de Mercado	Estudo preliminar sobre o mercado potencial do produto e as possibilidades de aceitação do produto pelo mercado consumidor.
Gate 2	Com as informações da análise de mercado, é decidido se o projeto deve avançar. São avaliadas informações sobre a atratividade do mercado, situação competitividade e perfil do público potencial.
Desenvolvimento do conceito	Nesse estágio é desenvolvido o conceito do produto com as informações sobre as necessidades dos clientes. Além da perspectiva de marketing, o produto é analisado sob as perspectivas de produção, financeira e legal (marcas e patentes).
Gate 3	A decisão é realizada com as informações fornecidas pelo plano de negócios e principalmente sob a ótica da análise do retorno financeiro da proposta.
Desenvolvimento do produto	É o estágio que a produção é realizada. A ênfase é realizada no desenvolvimento técnico.
Gate 4	A decisão é focada na qualidade apresentada pelo processo de produção e principalmente se atende aos requisitos definidos no estágio de desenvolvimento do conceito.
Teste do produto	É o estágio que antecede o lançamento do produto. São realizados testes que envolvem o interesse dos clientes no produto desenvolvido, revisão da análise financeira e testes físicos sobre a utilização do produto.
Gate 5	A decisão é focada na verificação de todos os requisitos necessários para o lançamento do produto.
Lançamento do produto	O produto é lançado no mercado.
Comercialização	No período entre 6 e 18 meses, o produto deve ser acompanhado pela equipe de desenvolvimento, com objetivo de verificar a ocorrência de possíveis falhas. Após, esse período o produto se integra no portfólio regular de ofertas da empresa.

Quadro 1 – Modelo de Processo “stage-gate”

Fonte: COOPER, R.G., KLEINSCHMIDT, E.J. Winning Businesses in Product Development: the critical success factors. *Research Technology Management*, Maio-Junho, 2007.

Em contrapartida, Edvardsson *et al* (1995) também defendem as especificidades do processo de desenvolvimento de serviços, no entanto, sugerem um modelo simplificado de desenvolvimento de serviços com apenas quatro estágios: Ideação, Formação do Projeto, Design e Implementação. Os autores argumentam que no estágio de ideação, a empresa deve definir os seus objetivos a serem alcançados pelo novo serviço, realizar pesquisa de mercado e compreender

as necessidades dos consumidores. O estágio de ideação termina quando, a empresa decide continuar ou encerrar o processo de desenvolvimento. Tendo a decisão de continuar o processo, no estágio de formação de projeto, é formada a equipe que será responsável pelo desenvolvimento do serviço. No estágio do design, o serviço é definido conceitualmente e o seu processo de execução é formulado. O processo é finalizado com o estágio de implementação que contempla atividades como o treinamento de funcionários e o lançamento para o mercado externo.

Além das especificidades do desenvolvimento de serviços, é possível encontrar pesquisadores criticando a utilização dos modelos lineares em ambientes de mercado instáveis ou com muita competitividade. Cooper, Edgett e Kleinschmidt, (2002) apontam que a utilização dos processos lineares proporciona que as práticas de negócios também sejam tradicionais e lineares, não incentivando o desenvolvimento de produtos totalmente novos mas sim incrementando funcionalidades em produtos existentes.

Diante das críticas aos modelos de processos lineares, são indicados os modelos de processos recursivos pois permitem maior agilidade para ambientes competitivos. A proposta de um processo recursivo permite que diferentes estágios sejam realizados de forma simultânea ou paralela e que no decorrer do processo sejam realizadas atividades de *feedback* e possibilidade de retorno aos estágios anteriores. As vantagens da utilização de um modelo de processo recursivo são: agilidade e dinamismo. Em relação às limitações, a própria instabilidade do projeto é apontada com preocupação na literatura, tendo em vista, a inexistência de uma estruturação mais rígida de processo (McCARTHY *et al*, 2006; LEONARD-BARTON, 1995).

Em mercados que a exigência de lançamento de produtos totalmente novos é extremamente elevada, McCARTHY *et al* (2006) recomendam a utilização do modelo caótico de desenvolvimento de produtos. O modelo de processo caótico de desenvolvimento de produtos privilegia os estágios iniciais do projeto, principalmente nas atividades relacionadas à geração de ideias. O caos proposto está fundamentado na possibilidade da realização de estágios e atividades do processo de forma desordenada, com objetivo que novas ideias surjam no decorrer do projeto,

proporcionando o desenvolvimento de um produto totalmente inovador. A falta de estrutura e linearidade dos estágios colabora com que as mudanças no decorrer do projeto sejam facilmente absorvidas pela equipe de projeto. Rothwell (1994) destaca que a utilização de modelos de processos não-lineares, com a realização de estágios e atividades simultâneas (processamento paralelo) permite benefícios como agilidade, redução de custos, integração com recursos externos, flexibilidade e formação de uma *networking*.

Ao analisar a literatura existente sobre processo de desenvolvimento de produtos, é possível observar que o tema ainda é bastante discutido, não sendo possível, a escolha de um modelo único que atenderia todas as necessidades das empresas. Outra discussão bastante encontrada nos periódicos dedicados ao assunto é a utilização de processos lineares, recursivos ou caóticos, ou ainda definições sobre estágios ordenados ou paralelos. Diante do contexto teórico apresentado, o Quadro 2 reúne os principais modelos de processos de desenvolvimento de produtos encontrados, com objetivo de confrontar com os modelos encontrados na pesquisa de campo a ser realizada neste trabalho.

Seqüência de Estágios		
Autores: Cooper e Kleinschmidt (1993, 2007)	Autores: Blois e Brentani (2000)	Autor: Alam (2002)
Estágio 1: Ideação	Estágio 1: Geração de idéias	Estágio 1: Definição da Estratégia
Estágio 2: Análise de Mercado	Estágio 2: Análise da idéia	Estágio 2: Geração de idéias
Estágio 3: Desenvolvimento do conceito	Estágio 3: Desenvolvimento do conceito do produto	Estágio 3: Análise da idéia
Estágio 4: Desenvolvimento do produto	Estágio 4: Elaboração do plano do “business case”	Estágio 4: Elaboração do plano do “business case”
Estágio 5: Teste do produto	Estágio 5: Desenvolvimento do produto	Estágio 5: Formação da equipe multi-funcional,
Estágio 6: Lançamento do produto	Estágio 6: Teste e validação de mercado	Estágio 6: Desenvolvimento do produto ou serviço
Estágio 7: Comercialização	Estágio 7: Lançamento do produto	Estágio 7: Treinamento do pessoal
		Estágio 8: Teste do Produto ou Serviço
		Estágio 9: Teste de mercado
		Estágio 10: Comercialização

Quadro 2 - Principais modelos de processos
Fonte: autora.

A revisão da literatura sobre o processo de desenvolvimento de produtos aqui apresentada buscou trazer os principais modelos de processos de desenvolvimento de produtos que amparam a formulação das discussões propostas no presente

estudo. Dessa forma, após detalhar modelos de processos de desenvolvimento serão apresentados conceitos sobre o envolvimento de consumidores em tais processos.

4.2 Envolvimento de Consumidores

Ao buscar literatura sobre o envolvimento de consumidores foi possível identificar que a maior participação dos consumidores passava também sobre uma compreensão sobre conceitos fundamentais da área de marketing. Para isto, este trabalho foi buscar a sua fundamentação nos estudos liderados por Vargo e Lusch (2004), Lusch e Vargo (2006) e Lusch (2007) sobre a necessidade de criação de uma nova perspectiva conceitual para a área de marketing.

Diante desta escolha de literatura, a seção de “Envolvimento de Consumidores” está dividida em três subseções que identificam a relação das perspectivas históricas do conceito de marketing com o envolvimento de consumidores: Perspectiva “*To Market*”, Perspectiva “*Market(ing) to*” e Perspectiva “*Market(ing) with*”.

4.2.1 Perspectiva “*To Market*”

As primeiras conceituações sobre marketing expressaram durante cinco décadas a visão “*To Market*”, influenciando publicações e principalmente discussões iniciais promovidas pela *American Marketing Association*. A essência dos primeiros

conceitos de marketing está no papel do marketing como a interface entre o produtor e o comprador (LUSCH, 2007).

A função de distribuição dos bens produzidos era a tônica do pensamento de marketing pois no início do século XX a economia americana apresentava grande crescimento. Nesse momento histórico, as migrações da área rural para os centros urbanos, a popularização dos automóveis e a criação de novas estradas favorecem o nascimento do mercado de massa. Dessa forma, é possível compreender a necessidade dos pensadores pioneiros da área de marketing apresentar como principal preocupação a conexão entre produtores e compradores (SHAW e JONES, 2005).

Ao analisar as primeiras publicações, foram encontrados como temas mais frequentes: troca (vendas e compras), distribuição física (estoque e transporte) e funções financeiras (financiamento e análise de risco). Nos estudos pioneiros, até mesmo a palavra marketing era empregada como sinônimo de palavras como distribuição, “*trade*” e comércio (CUNNIGHAM e JONES, 1997; JONES, 2004; SHAW e JONES, 2005).

No período entre 1937 e 1960, a *American Marketing Association* contribuía para que o conceito de marketing ficasse restrito a função de distribuição. Nesse período, a entidade comunicava o conceito de marketing como as atividades de negócios que envolvem o fluxo de produtos da produção para o consumo.

Ao compreender os temas discutidos, é possível perceber claramente que o papel do consumidor não se configurava como uma preocupação dos teóricos e práticos de marketing na primeira metade do século XX. É importante ressaltar que na perspectiva “*To Market*”, as palavras envolvimento, interação e preocupação com os consumidores não apresentam relevância na sua construção teórica e prática. As empresas identificadas como a perspectiva “*To Market*” apresentam como principal função vender os bens físicos já produzidos. Nesse sentido, é possível identificar uma crença que tudo que as empresas produzem é consumido pelo mercado (JONES e CUNNIGHAM, 1997; JONES, 2004; SHAW e JONES, 2005; LUSCH, 2007).

Diante da construção teórica apresentada para compreensão da perspectiva “*To Market*”, é possível observar que a interação de consumidores com as empresas estava restrita ao momento da compra, portanto, a perspectiva não apresenta indícios de envolvimento de consumidores nos processos de desenvolvimento de produtos. Embora a perspectiva “*To Market*” tenha sido apresentada dentro de um contexto histórico sobre os primeiros conceitos de marketing, é possível encontrar empresas que ainda praticam tais fundamentos (LUSCH, 2007).

4.2.2 Perspectiva “*Market(ing) to*” e a Visão de Consumidor como Recurso

Se a perspectiva “*To Market*”, o consumidor não é considerado como uma preocupação para teóricos e práticos de marketing, na perspectiva “*Market(ing) to*”, os primeiros estudos sobre comportamento do consumidor são apresentados e discutidos na academia. Trabalhos pioneiros como Engel *et al* (1968) e Howard e Sheth (1969) tentaram compreender as motivações de compra dos consumidores. Dessa forma, a perspectiva “*Market(ing) to*” começa a ser desenvolvida já com a preocupação do papel do consumidor nos processos de marketing (SHAW e JONES, 2005; LUSCH, 2007).

Diante do contexto teórico apresentado, o conceito de marketing discutido na perspectiva “*Market(ing) to*” relaciona diretamente as decisões gerenciais das organizações com o objetivo de satisfazer as necessidades dos consumidores. Durante décadas, o marketing se preocupou em criar para o consumidor, tendo a perspectiva do consumidor como um recurso exógeno às organizações (VARGO, 2007).

Ao apresentar a crítica da construção do marketing como um conjunto de processos que deveriam estar articulados para satisfazer as necessidades dos consumidores. E, ao refletir sobre a dinâmica criada para que o consumidor seja

considerado um recurso exógeno, Vargo e Lusch (2004), Lusch e Vargo (2006) e Lusch (2007) denominam que a perspectiva dominante nas últimas cinco décadas para acadêmicos e práticos de marketing é a perspectiva “*Market(ing) to*”.

A missão da perspectiva “*Market(ing) to*” é identificar mercados e comercializar produtos. Dessa forma, o conceito de marketing foi fundamentado em realizar decisões sobre produtos, canais de distribuição, preço, comunicação e vendas, com objetivo de aumentar as vendas e satisfazer os consumidores. No entanto, a visão processual do conceito de marketing, sempre considerou o consumidor como um recurso exógeno às empresas (LUSCH, 2007)

Dentro dessa perspectiva, estudos como Rothwell (1974), von Hippel (1988), Leonard-Barton (1995) e Christensen (1997) apresentam a seguinte discussão: consumidores podem representar um recurso a ser utilizado no processo de desenvolvimento de produtos?

A fundamentação dessa discussão está na Visão Baseada em Recursos (VBR) que relaciona a vantagem competitiva da empresa à utilização de recursos e capacidades, proporcionando que o arranjo de tais recursos proporcione singularidade e diversificação, tornando impossível que outros concorrentes reproduzam tal arranjo com facilidade (BARNEY, 1986, 1991; BARNEY *et al*, 2001; CONNER, 1991; WRIGHT e McMAHAN, 1994; SRIVASTAVA, FAHEY e CHRISTENSEN, 2001).

Na Visão Baseada em Recursos (VBR), os recursos se dividem em recursos tangíveis (estrutura física, equipamentos, instalações, matérias-primas, bens, recursos naturais) e intangíveis (recursos humanos, processos organizacionais, rotina, conhecimento) (BARNEY, 1986, 1991; BARNEY *et al*, 2001). Srivastava, Fahey e Christensen (2001) ao realizarem a proposição da integração entre a teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) e o marketing expõem a criticidade e a relevância de criação de processos que revelem informações sobre as preferências e comportamentos de consumidores com objetivo da empresas buscarem novas ideias de produtos.

Leonard-Barton (1995), Cooper e Kleinschmidt (1995) e Christensen (1997) argumentam que o consumidor pode ser um recurso para a empresa. Os autores

observam que o envolvimento de consumidores pode ser considerado uma fonte rica para o desenvolvimento de novos produtos na fase de geração de ideias. Os autores ressaltam que o envolvimento de consumidores tende a apresentar melhores resultados quando a empresa deseja realizar melhorias em produtos já existentes, ou seja, quando as empresas optam por realizar inovações do tipo “incremental”.

É importante observar que ao relacionar a perspectiva de “*market(ing) to*” (VARGO e LUSCH, 2004; LUSCH e VARGO, 2006; LUSCH, 2007) com a Visão Baseada em Recursos (VBR) (BARNEY, 1986, 1991; BARNEY *et al*, 2001; CONNER, 1991; WRIGHT e McMAHAN, 1994; SRIVASTAVA, FAHEY e CHRISTENSEN, 2001), o envolvimento de consumidores nos processos de desenvolvimento de produtos ocorre nas fases iniciais do projeto (geração de ideias e desenvolvimento do conceito do produto) e nas fases finais (teste do protótipo e lançamento). As empresas de forma processual buscam informações com os seus consumidores sobre os requisitos desejados para os novos produtos ou testam alguns itens. Após o levantamento das informações desejadas pelas empresas, a equipe de desenvolvimento da empresa realiza o desenvolvimento do conceito do produto até a sua colocação no mercado para a venda.

Kaulio (1998) apresenta o envolvimento de consumidores em três categorias: “design para consumidores”, “design com consumidores” e “design por consumidores”. A categoria “design para consumidores” é definida pelo autor como a interação do processo de desenvolvimento de produtos por meio de informações coletadas em entrevistas, observações, grupos focais e aplicação de modelos teóricos de comportamento do consumidor. Nesse sentido, é possível encontrar uma relação entre a categoria de “*design para consumidores*” proposta por Kaulio (1998) e paradigma de “*market(ing) to*” (VARGO e LUSCH, 2004; LUSCH e VARGO, 2006; LUSCH, 2007), tendo em vista, que as duas proposições apresentam o envolvimento dos consumidores no processo de desenvolvimento de produtos restrito somente a busca de informações sobre as suas necessidades de consumo.

É importante salientar que dentro da perspectiva “*market(ing) to*”, a interação e o envolvimento com consumidores não estão vinculados a estratégia da empresa. O envolvimento quando é apresentado ganha um caráter operacional dos processos de marketing e o consumidor é visto somente como um recurso ou fonte de

informações. Nesse sentido, não é possível reconhecer características de troca ou desenvolvimento do conhecimento do consumidor, tendo em vista, que a transferência de conhecimento é apresentada como uma via de mão única, partindo do consumidor e terminando na empresa (VARGO e LUSCH, 2004; LUSCH e VARGO, 2006; LUSCH, 2007; BALLANTYNE e VAREY, 2006).

4.2.2.1 Perspectiva “*Market(ing) to*” – Mecanismos utilizados para Envolvimento de consumidores

Dentro da perspectiva de “*market(ing) to*”, a geração de informações de mercado ocorre por meio de pesquisas *surveys*, grupos focais, observações de compra, entre outras técnicas tradicionais de coleta de dados (KAULIO, 1998; LILIE *et al*, 2002; MAKLAN *et al*, 2007).

Kaulio (1998) e Griffin e Hauser (1993) acrescentam que algumas empresas, principalmente nos segmentos da indústria de bens, construção civil e tecnologia da informação utilizam o método QFD (*Quality Function Deployment*), também chamado por indústrias americanas e japonesas como a “*Voz do Cliente*”. Essa técnica permite que sejam identificadas as necessidades dos consumidores, logo após, as necessidades são estruturadas em grupos com objetivo de priorizar as funcionalidades mais relevantes para a satisfação dos consumidores.

Na literatura, também é possível encontrar indicações de algumas empresas que preferem envolver os consumidores no estágio de teste de conceito do produto ou serviço. Após a fase de design, as empresas apresentam o conceito a um grupo de consumidores que opinam e relatam a sua percepção sobre os as ideias e conceitos de produtos apresentados (PAGE e ROSENBAUM, 1992; KAULIO, 1998).

O envolvimento de consumidores em testes de produtos é uma prática recorrente em algumas indústrias, como as indústrias de software. O conhecimento do produto e o reconhecimento de diferentes formas e contextos de utilização proporcionam que os consumidores apresentem as competências necessárias para testar novos produtos. É possível encontrar referência na literatura com

nomenclaturas como “teste beta” ou “*beta testing*” (NAMBISAN, 2002; KAULIO, 1998).

4.2.2.2 Limitações da Visão de Consumidor como recurso

Leonard-Barton (1995) e Christensen (1997) alertam que o envolvimento de consumidores em desenvolvimento de novos produtos ou na entrada em mercados emergentes apresenta algumas limitações. A principal limitação apresentada pelos críticos é que os consumidores apresentam dificuldades em imaginar produtos inovadores, geralmente as ideias geradas são muito próximas a produtos já existentes no mercado. Os autores argumentam que os consumidores apresentam dificuldade em vislumbrar novos produtos que ultrapassem as suas experiências pessoais e também não conhecem com profundidade os recursos tecnológicos necessários para a inovação de produtos (CALANTONE e COOPER, 1981; LEONARD-BARTON, 1995; CHRISTENSEN, 1997).

Sobre as ressalvas de um envolvimento mais intenso dos consumidores nas fases de design e de desenvolvimento de produtos, Lengnick-Hall (1996) alerta que os consumidores aumentam o nível de incerteza do projeto, podendo comprometer prazos e custos previstos para o projeto de desenvolvimento.

4.2.3 Perspectiva “*Market(in) with*” e Consumidores como coprodutores de valor

A perspectiva denominada por Lusch (2007) de “*market(ing) with*”, difere das perspectivas “*market(ing) to*” e “*to market*” fundamentalmente no conceito de interação com consumidores. Na perspectiva “*market(ing) with*”, o consumidor é considerado como um parceiro que interage com a empresa e participa do processo

de coprodução de valor. A interação do consumidor se dá pelo oferecimento das suas habilidades, competências e principalmente pelas suas experiências de consumo. Dessa forma, o consumidor é considerado como um agente ativo e endógeno no processo de marketing (LUSCH, 2007; PRAHALAD e RAMASWAMY, 2003, 2004).

O conceito de coprodução de produtos tem apresentado destaque nas discussões acadêmicas na última década. Gallouj e Weinstein (1997) apresentaram o conceito de coprodução como uma forma de interação entre consumidores e empresas. No entanto, a discussão sobre a coprodução ganhou maior relevância com as proposições de Vargo e Lusch (2004). Os autores definem coprodução como o envolvimento e a participação do consumidor na criação da essência da oferta. Esse envolvimento pode ocorrer por meio de compartilhar ideias inovadoras, desenvolvimento de design e de experiências (LUSCH, 2007).

Prahalad e Ramaswamy (2003, 2004) também contribuíram para a o destaque da discussão da coprodução de valor, quando argumentaram que no futuro, a vantagem competitiva será fortemente relacionada com o processo de coprodução de valor com os consumidores.

A essência da proposição de Vargo e Lusch (2004) está no papel do consumidor como coprodutor de valor em todos os momentos de interação com a empresa. Se antes cada elo da cadeia produtiva tinha suas funções bem definidas, na perspectiva "*Market(ing) with*", isto não acontece mais, as funções e as atividades são compartilhadas entre diferentes atores da cadeia em um mesmo momento. Se antes o produtor apenas produzia o bem e o canal de distribuição vendia, isso não ocorre de maneira tão simples e linear. No novo contexto, a produção é coproduzida entre consumidores e diferentes atores presentes na experiência de coprodução de valor (VARGO e LUSCH, 2004; LUSCH e VARGO, 2006; LUSCH, 2007).

Em relação à coprodução de valor, o consumidor pode contribuir no núcleo de criação dos benefícios de um produto ou serviço. Sua interação começa desde a geração de ideias e se estende até o consumo. É necessário também esclarecer que essa interação é compartilhada de forma integrada com outros atores como, por exemplo, acionistas, consumidores, fornecedores, membros da comunidade e

colaboradores da empresa. Esse compartilhamento é extensivo à troca de recursos mas principalmente se relaciona com o conhecimento dos atores que participam do processo de coprodução. Dessa forma, é formada uma verdadeira rede de colaboração que permite as trocas necessárias para que o processo de interação se desenvolva e produza o valor necessário para o consumidor e a empresa (VARGO e LUSCH, 2004; LUSCH e VARGO, 2006; LUSCH, 2007).

O conceito de rede é um dos fundamentos da proposta de coprodução de valor que também contribui para diferenciar do paradigma anterior, “*Market(ing) to*”. Sheth e Parvatiyar (2000) também sugeriram a necessidade de um novo paradigma para a área de marketing que considerasse a natureza dos relacionamentos entre os diferentes atores presentes em um mercado. Se antes as empresas deviam se preocupar em concorrer com os *players* do mercado ou deveriam estar orientadas para a comercialização de bens, na perspectiva proposta, as relações ocorrem com o mercado. Mais uma vez, verifica-se que a proposta de Vargo e Lusch (2004), Lusch e Vargo (2006) e Lusch (2007) defende um novo paradigma para o marketing que transforma conceitos tradicionais presentes na academia e na realidade empresarial.

No quadro 3 estão apresentados os conceitos das perspectivas “*Market(ing) to*” e “*Market(ing) with*”, explicitando as suas principais diferenças.

Conceitos da Perspectiva “ <i>Market(ing) to</i> ”	Conceitos da Perspectiva “ <i>Market(ing) with</i> ”.
Bens	Serviço
Produtos	Experiência
Atributos	Soluções
Preço	Proposição de valor
Supply Chain	Rede de criação de valor
Promoção	Diálogo
Para mercado	Com Mercado

Quadro 3 - Diferenças entre as perspectivas “*Market(ing) to*” e “*Market(ing) with*”

Adaptado: LUSCH, Robert F.; VARGO, Stephen L. Service –dominant logic: reactions, reflections and refinements. **Marketing Theory**, v.6 (3), 2006.

Penaloza e Venkatesh (2006) contribuíram com reflexões sobre a perspectiva de “*market(ing) with*” defendidas por Vargo e Lusch (2004), Lusch e Vargo (2006) e Lusch (2007), especialmente, na discussão sobre a necessidade de revisar conceitos tradicionais da área de marketing. Penaloza e Venkatesh (2006) questionaram o tradicional paradigma de marketing que determina que as empresas devem compreender as necessidades dos consumidores e transformá-las em oportunidades de negócio. Esse conceito está intimamente relacionado com a função da pesquisa de marketing pois esta permite que informações sejam coletadas, analisadas e disseminadas para tomada de decisão nas organizações (BOONE e KURTZ, 1998). Quando Vargo e Lusch (2004) propõem que o consumidor participe intensamente do desenvolvimento de um produto ou serviço com a empresa, a tradicional pesquisa de marketing perde o seu sentido de coletar informações em momentos especiais distantes da experiência de consumo do consumidor ou propriamente da operação da empresa. Dessa forma, a função tradicional da pesquisa de marketing passa a ser substituída pela proposta de envolvimento dos consumidores no processo de desenvolvimento de produtos das empresas.

Grönroos (2006) destaca que nas últimas duas décadas foi grande o interesse de acadêmicos no estudo das interações entre consumidores e as empresas, tendo em vista, o grande número de publicações relevantes na área. O autor ressalta movimentos encontrados em estudos empíricos anteriores como o crescimento no número de contatos e de pontos de interação entre consumidores e empresas, despertando o interesse por temas como marketing de relacionamento e estratégias de customização de produtos de massa (GRÖNROOS, 1999).

Grönroos (2006) desafia o paradigma tradicional do marketing como uma função da organização liderada por especialistas em comunicação, pesquisa de marketing, marketing direto, entre outras especialidades. Grönroos (1984) e Gummesson (1987) defendem a visão do marketing interativo, permitindo que a função de marketing esteja presente nas interações de produção e consumo, dando destaque ao envolvimento de consumidores também na construção das estratégias de marketing das empresas. O crescimento da necessidade de interatividade entre consumidores e empresas colabora para justificar a perspectiva “*Market(ing) with*”, proposta por Vargo e Lusch (2004).

Ballantyne e Varey (2006) também vislumbraram um papel mais interativo e colaborativo para a função de marketing. Ao analisarem a proposta de Vargo e Lusch (2004), os autores se concentram na força do conceito de interação, tendo em vista, que a interação é um dos fundamentos da nova perspectiva. Os autores apresentam a interação composta por três dimensões: conhecimento, comunicação e experiência com os consumidores. A combinação dessas três dimensões, conforme proposição dos autores, proporciona o desenvolvimento do relacionamento com os consumidores.

A comunicação com ênfase na prática do diálogo contribui para estabelecer confiança nos relacionamentos entre consumidores, empresas, fornecedores e colaboradores. Diante disso, os autores enfatizam que a comunicação de marketing deveria ser menos persuasiva e informativa e deveria abrir verdadeiros canais de diálogo com os consumidores. Além da necessidade do diálogo, os autores percebem que na essência da proposta de Vargo e Lusch (2004) está a necessidade de indivíduos colaborativos que desejam compartilhar o seu conhecimento tácito, seja indivíduos enquanto consumidores, ou enquanto, colaboradores das empresas (BALLANTYNE e VAREY, 2006).

Ballantyne e Varey (2006), assim como foi destacado por Grönroos (2006) e Penaloza e Venkatesh (2006), acreditam que a proposta de Vargo e Lusch (2004) abre portas para discussão de um novo paradigma de marketing que se diferencia por ser mais interativo, colaborativo e pertencente ao ambiente e a sociedade que o cerca.

Prahalad e Ramaswamy (2003) também apontaram a necessidade das empresas investirem em oportunidades de inserção no processo de criação de valor com os consumidores. Os autores destacam que a coprodução de valor é realizada por meio de uma interação personalizada que é influenciada por fatores como espaço, tempo, envolvimento e significado pessoal para o consumidor. Os autores destacam a necessidade de quebrar duas crenças presentes na gestão de negócios tradicionais: a empresa pode criar valor unilateralmente sem o envolvimento de consumidores e o valor reside exclusivamente em produtos das empresas.

A nova lógica de coprodução de valor pressupõe a quebra da lógica tradicional de compreensão das necessidades dos consumidores, conforme Prahalad e Ramaswamy (2004). A compreensão das necessidades passa a ser personalizada, para isso, a empresa deve criar ambientes propícios de interação que permitam uma qualificação da coprodução de valor. Os autores destacam que a experiência é aspecto fundamental para a coprodução de valor, dessa forma, também reforçando a relevância da experiência já apontada por Lusch e Vargo (2006).

Prahalad e Ramaswamy (2004) ressaltam que o contexto contemporâneo colabora para o envolvimento dos consumidores, a disponibilidade de informações a baixo custo proporcionada pela *web* e a facilidade de envolvimento de grupos de consumidores ou de interessados em um determinado assunto proporcionam o desenvolvimento de ambientes de grande interação entre consumidores e empresas.

Na perspectiva “*market (ing) with*”, a atenção não pode ficar restrita na qualidade dos produtos entregues mas devem também na supervisão da qualidade da infra-estrutura de interação com os consumidores. Prahalad e Ramaswamy (2004) enfatizam a influência de fatores como espaço, tempo, envolvimento e significado pessoal para o consumidor na experiência.. Conforme os autores, a qualidade da infra-estrutura disponível para interação entre consumidores e empresas contribui para que o consumidor tenha um envolvimento superior com a empresa.

4.2.3.1 Perspectiva “*market(ing) with*” e estágios do processo de desenvolvimento de produtos

Na perspectiva “*market(ing) with*”, o consumidor apresenta a função de coproduzir valor com a empresa, dessa forma, essa perspectiva se difere da perspectiva de “*market(ing) to*” nos seguintes aspectos: profundidade do

envolvimento e intensidade do envolvimento. Se na visão de consumidores como recurso, o consumidor participa nas fases iniciais do projeto (geração de ideias e desenvolvimento do conceito do produto) e nas fases finais (teste do protótipo e lançamento), na visão de consumidores como coprodutores de valor, o consumidor participa de forma decisiva nas fases intermediárias (design do produto ou serviço e desenvolvimento) do processo de desenvolvimento de novos produtos (GRUNER e HOMBURG, 2000; NAMBISAN, 2002; SAWHNEY e PRANDELLI; 2000).

Cooper e Edgett (1996) sugerem que os consumidores sejam envolvidos nos seguintes estágios:

- Desenvolvimento de conceito com os consumidores;
- Desenvolvimento do produto;
- Comercialização.

Alam e Perry (2002) e Alam (2002) realizam um estudo de casos múltiplos com empresas do mercado financeiro com objetivo de analisar o envolvimento dos consumidores no processo de desenvolvimento de produtos e serviços. Os autores apresentam como resultado do estudo que a participação dos consumidores no processo de desenvolvimento de produto pode ocorrer em todos os estágios do processo. Desde o planejamento estratégico até a comercialização de produtos. Os autores descrevem que o envolvimento mais usual é o envolvimento na etapa de geração de ideias e projeto pois os consumidores podem avaliar e criticar os serviços existentes, relatar as suas necessidades, propor uma lista de requisitos para o novo serviço, sugerir novas facilidades, benefícios e atributos para o desenvolvimento de novos produtos. Alam e Perry (2002) afirmam que os consumidores por meio das suas experiências podem ajudar as empresas a compreender as lacunas existentes no mercado.

Sobre o envolvimento de consumidores no processo, Alam (2002) destacou que os consumidores/usuários foram envolvidos na maioria dos 10 estágios do processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços: definição da estratégia, geração da ideia, análise da ideia, elaboração do plano do “*business case*”, formação da equipe multi-funcional, desenvolvimento de produto ou serviço,

treinamento do pessoal, teste do serviço, teste de marketing e processo de comercialização.

Alam (2002) destaca que as formas de envolvimento mais preferidas pelos respondentes da sua pesquisa foram: informações solicitadas em momentos especiais do projeto e consulta sistemática. Já as formas menos preferidas são entrada passiva e representação.

O envolvimento de consumidores na fase de design de um produto ou serviço é apresentada também como o “*consumidor idealizando o design*” (CINCIANTELLI e MAGDISON, 1993; KAULIO, 1998). Os autores relatam que o envolvimento de consumidores ocorre com a criação de grupos focais entre representantes dos times de projetos da empresa e um pequeno número de consumidores da empresa. A discussão é focada em um novo design, necessidades dos consumidores e motivações para as escolhas do grupo.

As formas de envolvimento e as suas respectivas intensidades de envolvimento encontradas no estudo de Alam (2002) são apresentadas no Quadro 4:

Formas de Envolvimento	Características das Formas de Envolvimento	Intensidade das Formas de Envolvimento
1. Entrada passiva dos clientes/usuários	Os clientes procuram o produtor do serviço, sugerindo uma idéia nova de serviço	baixa
2. Informações solicitadas em momentos especiais do processo	Os responsáveis pelo desenvolvimento do serviço buscam informações com clientes em momentos especiais e esporádicos do processo de desenvolvimento de serviços.	moderada
3. Consulta sistemática	Os responsáveis pelo desenvolvimento do serviço buscam informações com clientes por meio de um processo planejado com objetivos pré-determinados para o envolvimento. Geralmente são realizadas entrevistas de profundidade, grupos focais e discussões em grupo	elevada
4. Representação	Os clientes são convidados a participar da equipe de projeto como um membro da equipe	extremamente elevada

Quadro 4 - Formas de envolvimento e as suas respectivas intensidades

Fonte: ALAM, Ian. An Exploratory Investigation of user involvement in new service development. *Academy of Marketing Science*. Journal. Greenvale: Summer, 2002. V.30, n.3,p.250.

4.2.3.2 Perspectiva “*market(ing) with*” e os mecanismos utilizados para envolvimento de consumidores

Sobre os mecanismos de envolvimento dos consumidores, são encontradas desde técnicas tradicionais de pesquisa de marketing até a utilização de sofisticadas tecnologias de interação. Entre as modalidades mais tradicionais de coleta de dados, Alam (2002) encontrou no seu estudo, as seguintes técnicas: entrevistas pessoais em profundidade, visitas e reuniões dos consumidores com a equipe de desenvolvimento de produto, técnica de *brainstorming* com consumidores,

observação de consumidores, recebimento de telefonemas, *faxes*, *email-s* e realização de grupos focais.

Além das técnicas tradicionais de pesquisa de marketing, Nambisan e Baron (2007) citam que algumas empresas se utilizam de recursos tecnológicos como fóruns de discussão na internet, kits de ferramentas que permitem usuários criarem design, protótipos virtuais e ainda jogos interativos que permitem simulações de utilização e a criação de novas funcionalidades.

Algumas empresas que desejam potencializar o conhecimento do seu mercado têm investido na criação de ferramentas de interação como as *comunidades de prática*. As *comunidades de prática* proporcionam o aprendizado entre consumidores e empresas por meio da troca de ideias em grupo, exposição de problemas comuns e busca de soluções para problemas do grupo ou de seus membros. É importante contextualizar o surgimento das comunidades de prática com o surgimento da Internet, pois a atuação em comunidades é considerada como cerne da rede mundial de computadores (MELO e SATTAMINI, 2004; HAUSER, TELLIS e GRIFFIN, 2006).

Nambisan e Baron (2006) destacam que empresas como Volvo, Microsoft e IBM utilizam além de ferramentas como *comunidades de práticas*, utilizam ferramentas de interatividade baseadas na web como fóruns, ferramentas virtuais de teste, simuladores e criação de base de dados com informações sobre os produtos. Os autores ressaltam que as empresas ao estimularem a utilização destas ferramentas buscam atingir os seguintes objetivos: identificar falhas nos produtos, coletar informações sobre a *performance* dos protótipos virtuais, disseminar informações diferenciadas sobre os seus novos produtos e coletar sugestões de aperfeiçoamento dos novos produtos.

É importante destacar que os mecanismos utilizados para o envolvimento de consumidores relatados por Alam (2002), Page e Rosenbaum (1992), Kaulio (1998), Cincianntelli e Magdison (1993), Nambisan e Baron (2007) ocorrem em momentos previamente definidos pela empresa, ou seja, a interação entre consumidores e empresa, fica delimitada a programação e aos interesses da empresa. Nesse sentido, Nambisan (2002) discorda de técnicas de envolvimento que sejam

esporádicas, o autor defende que a interação não pode ser pontual e restrita aos encontros definidos pela empresa. O autor apresenta a ênfase que os consumidores podem contribuir em muitas atividades do processo de desenvolvimento de produtos e serviços, desde que os consumidores estejam envolvidos no time de projeto. Entre as atividades, Nambisan (2002) cita definição da arquitetura do produto, priorização das funcionalidades do produto a serem ofertadas, especificação das interfaces disponíveis no produto, definição dos tamanhos disponíveis, entre outras atividades presentes em todas as fases do processo de desenvolvimento de produtos. O autor ressalta que para o envolvimento dos consumidores apresentar resultados satisfatórios, os consumidores devem possuir conhecimentos profundos sobre o produto e também sobre recursos tecnológicos necessários para participar efetivamente da equipe de desenvolvimento do novo produto.

Além dos mecanismos de envolvimento apresentados, a preocupação sobre o gerenciamento do processo de envolvimento é uma preocupação relatada no estudo de Magnusson, Mathing e Kristensson (2003). Os autores realizaram um estudo experimental com grupos de consumidores e grupo de especialistas de telecomunicações com objetivo de avaliar a geração de ideias de novos serviços de telefonia móvel. Como resultado do experimento, os autores comprovam que o envolvimento de consumidores gera ideias inovadoras e com grande atratividade no mercado. O fator-chave apontado pelos autores para o sucesso do envolvimento dos consumidores está no gerenciamento do envolvimento dos consumidores com a empresa. No seu experimento, Magnusson, Mathing e Kristensson (2003) consideram que os grupos que tiveram apoio de especialistas técnicos da empresa construíram ideias com menor grau de originalidade, no entanto, eram ideias que possuíam maior grau de viabilidade de produção. Nesse sentido, a recomendação do estudo está focada na disponibilidade da equipe técnica da empresa para envolvimento dos consumidores. Desde que a equipe técnica, não comprometa a originalidade possível de ser atingida pelos grupos de consumidores e contribua efetivamente para que as novas ideias tenham viabilidade técnica.

Dentro da perspectiva de *“Market(ing) with”* (VARGO e LUSCH, 2004; LUSCH e VARGO, 2006; LUSCH, 2007; PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004), a coprodução seria potencializada na proposta defendida por Nambisan (2002) e por Alam (2002), tendo em vista, que esses autores argumentam que o consumidor

deva ser compreendido como um membro da equipe de projeto de desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Pesquisadores como von Hippel (1986) e Nambisan (2002) colocam que raramente os consumidores procuram as empresas desejando o envolvimento nos processos de desenvolvimento de produtos e serviços. Os autores destacam que as empresas promovem o envolvimento de consumidores por meio de mecanismos de interação, no entanto, a quantidade de consumidores envolvidos acaba ficando restrita a um pequeno número de consumidores. Fatores como dificuldades logísticas e redução de custos são apontados como os principais motivadores para o envolvimento de um pequeno número de consumidores em processos de desenvolvimento de produtos e serviços.

4.2.3.3 Perfis de Consumidores dispostos a coproduzir valor

A preocupação com o perfil de consumidor a ser envolvido no processo de coprodução de valor é a motivação de alguns estudos sobre o tema. Os estudos que apresentam a maior relevância possuem a autoria de von Hippel (1986, 1994, 2001). O autor introduziu o conceito do paradigma do cliente ativo, afirmando que o consumidor está disposto a inovar quando encontra um problema. Von Hippel (1986) sugere que inicialmente, os consumidores geram novas ideias para resolver o seu problema. A disposição para a resolução dos seus problemas resulta que os consumidores se sintam motivados para o envolvimento em processos de desenvolvimento de novos produtos e serviços. Ao evoluir a conceito do paradigma do cliente ativo, von Hippel (1986) criou a *“Lead User Theory”*.

Ao criar a *“Lead User Theory”*, von Hippel (1986) teve como principal objetivo, identificar inovações com grande atratividade comercial que tinham sido desenvolvidas por usuários. O autor define como *“lead users”*, os usuários que possuem grande interesse na utilização nos novos produtos e serviços das empresas, pois possuem necessidades que não são atendidas pelas ofertas disponíveis no mercado. O autor também salienta que para ser considerado um *“lead user”*, as necessidades do consumidor serão transformadas em produtos e serviços consumidos e experimentados por muitos usuários.

Von Hippel (1986) sustenta que os consumidores com perfil de *“lead users”* estão motivados a buscar uma solução para a empresa pois ele obterá benefícios com o atendimento das suas necessidades. O autor também salienta que a experiência de consumo dos consumidores beneficia o desenvolvimento de uma postura mais crítica em relação aos produtos existentes no mercado.

Após a primeira publicação de Von Hippel (1986) sobre a *“Lead User Theory”*, outros estudos empíricos foram realizados com foco de identificar a relação dos *“lead users”* com a atratividade comercial dos produtos e serviços lançados pelas empresas. Urban e von Hippel (1988) e Morisson, Roberts e von Hippel (2000) estudaram casos de indústrias de tecnologia da informação que apresentaram a grande relevância do envolvimento de *“lead users”* no desenvolvimento de novos softwares.

Estudos como Urban e von Hippel (1986), Lilien *et al* (2002) e Franke *et al* (2006) compararam resultados de produtos entre empresas que envolveram consumidores com perfil de *“lead users”* e empresas que empregaram técnicas tradicionais de pesquisa de mercado. Os dois estudos apresentaram que os produtos que apresentaram maior atratividade de mercado tinham o envolvimento de *“lead users”* no seu processo de desenvolvimento.

Franke *et al* (2006) também realizaram um estudo empírico com objetivo de testar a *“Lead User Theory”*. O estudo foi realizado no segmento de esportes e encontrou a forte relação entre a expectativa de benefícios dos *“lead users”* e a probabilidade de originalidade do novo produto

Lilien *et al* (2002) argumentam que as diferenças entre a aplicação da “*Lead User Theory*” e de técnicas tradicionais de pesquisa de mercado estão concentradas em duas características: os respondentes das técnicas de coleta e o conteúdo das informações coletadas. Os autores argumentam que nas técnicas tradicionais de pesquisa, os respondentes são selecionados por apresentarem características de representatividade de um segmento de mercado, no entanto, os respondentes possuem baixa motivação pelos resultados gerados pelas empresas. Já quando aplicada a “*Lead User Theory*”, os respondentes possuem grande motivação pois o lançamento de um novo produto ou serviço pode impactar no atendimento de suas necessidades.

Entre os estudos empíricos realizados com a base conceitual da “*Lead User Theory*”, Gruner e Homburg (2000) realizaram destacada pesquisa com líderes empresariais de indústrias localizadas na Alemanha. Os autores avaliaram o impacto da intensidade de interação dos consumidores no sucesso de novos produtos e o impacto das características dos consumidores no sucesso de novos produtos. Gruner e Homburg (2000) comprovaram que a inclusão dos consumidores nos estágios de geração de ideias, desenvolvimento do conceito do produto, teste do protótipo e lançamento apresentam impacto positivo no sucesso do novo produto. A validação das características de “*lead users*” defendida por Von Hippel (1986) também foi realizada na pesquisa de Gruner e Homburg (2000) e ainda acrescentaram novas características como interesse financeiro dos consumidores com o desenvolvimento de novos produtos e forte relacionamento entre a empresa e os seus consumidores.

Por outro lado, são encontrados estudos que se contrapõem aos estudos de von Hippel (1986, 1994, 2001), Urban e von Hippel (1988), Lilien *et al* (2002), Gruner e Homburg (2000) e Franke *et al* (2006) e que criticam que o envolvimento de consumidores fique restrito somente ao perfil de “*lead users*”. Nesse sentido, Wind e Mahajan (1997) criticam a utilização de consumidores de “*lead users*” pois esses consumidores possuem necessidades específicas que não são compartilhadas com os outros segmentos de mercado. Os autores sugerem que outros perfis de usuários, além dos “*lead users*” sejam envolvidos nos processos de desenvolvimento de produto, com o objetivo de compreender a realidade do mercado de uma forma mais fidedigna.

Além do perfil de “*lead users*” (von HIPPEL, 1976, 1986, 1988; URBAN e von HIPPEL, 1988; MORISSON, ROBERTS e von HIPPEL, 2000; LILIEN *et al*, 2002; FRANKE *et al*, 2006), Matthing *et al* (2006) apresentaram a preocupação de identificar consumidores que apresentem uma maior prontidão para o processo de envolvimento com a empresa. No estudo realizado por Matthing *et al* (2006), os pesquisadores analisaram a relação entre a prontidão para adoção de novas tecnologias e a atitude inovativa dos consumidores. Conforme os resultados do estudo de Matthing *et al* (2006), os consumidores que apresentaram maior prontidão para adoção de novas tecnologias apresentam comportamento inovativo. Esses consumidores também teriam maior disposição para participar em processos de desenvolvimento de novos produtos e serviços e poderiam gerar um maior número de ideias novas de serviço. Como implicações gerenciais, os autores destacam que empresas interessadas em desenvolver novas ideias devem identificar usuários que possuem maior prontidão para adoção de novas tecnologias e proporcionar o engajamento desses nos processos de geração de novas ideias.

A revisão da literatura buscou apresentar os principais conceitos que norteiam este estudo. Dessa forma, a compreensão dos estágios que compõem o processo de desenvolvimento de produtos, a relação entre as perspectivas dos conceitos de marketing e os mecanismos utilizados para envolvimento de consumidores e a discussão sobre níveis distintos de envolvimento de consumidores foram abordados no contexto teórico disponível na literatura de marketing.

No quadro 5 é apresentada uma síntese da relação entre as perspectivas dos conceitos de marketing e os mecanismos utilizados para envolvimento de consumidores. Esta síntese tem como objetivo contribuir para elucidação das principais questões a serem abordadas pelo presente estudo.

Após a revisão destes conceitos, é apresentando o método indicado para a realização desta pesquisa.

Perspectiva	Formas de Envolvimento	Mecanismos utilizados para envolvimento de clientes	Estágios do Processo de Desenvolvimento de Produtos
"To Market"	Comercialização	Interação com clientes fica restrita ao ponto de venda	Comercialização
"Market(ing) to"	Entrada passiva dos clientes/usuários	Recebimento de telefonemas, faxes, email-s	Geração de idéias
	Informações solicitadas em momentos especiais do processo	Pesquisas surveys, entrevistas de profundidade, grupos focais, visitas e reuniões dos clientes com a equipe de desenvolvimento de produto, técnica de brainstorming com clientes, observação de clientes, QFD	Geração de Idéias, Definição de Conceito, Teste
"Market(ing) with" e co-produção de valor	Consulta Sistemática	Fóruns de discussão na internet, kits de ferramentas que permitem usuários criarem design, protótipos virtuais, jogos interativos que permitem simulações de utilização e a criação de novas funcionalidades, comunidades de prática, ferramentas virtuais de teste, simuladores e criação de base de dados compartilhada com informações sobre os produtos.	em todas as fases
	Representação	O cliente participa do time de projeto.	em todas as fases

Quadro 5 – Relação entre os conceitos

Fonte: autora.

5. METODOLOGIA

A pesquisa do tipo qualitativa foi considerada o método mais adequado para responder a questão de pesquisa deste trabalho. É necessário considerar que o envolvimento de consumidores no desenvolvimento de novos produtos ainda é um fenômeno recente, portanto, ainda necessitando que novos estudos acadêmicos aprofundem o tema proposto.

Malhotra (2001) esclarece que as pesquisas qualitativas são adequadas quando se deseja uma compreensão inicial do problema a ser pesquisado e quando se deseja desenvolver critérios que possam ser testados em pesquisas quantitativas a serem realizadas em estudos posteriores. O autor também define que a pesquisa quantitativa permite que sejam testadas hipóteses e que os dados podem ser analisados com técnicas de estatística descritiva.

A pesquisa qualitativa também apresenta a capacidade de gerar ideias e *insights* para o pesquisador, contribuindo para esclarecer conceitos e gerar insumos para pesquisas complementares. A construção de hipóteses e proposições pode apresentar contribuições significativas de resultados de pesquisas qualitativas, dessa forma, contribuindo para a robustez dos estudos (CHURCHILL, 1999; PERIN *et al*, 2002).

É importante ressaltar que as pesquisas qualitativas não permitem que sejam realizadas medições de variáveis ou eventos pois não são empregadas técnicas estatísticas de análise de dados. Entretanto, o rigor metodológico deve ser mantido pelos pesquisadores, com objetivo de garantir a cientificidade requerida nos estudos acadêmicos (ZIKMUND, 2006).

A escolha pela utilização da pesquisa qualitativa não permite que sejam realizadas generalizações, no entanto, colabora para que sejam aprofundadas questões pertinentes à interpretação do fenômeno estudado. A característica de aprofundamento é o principal motivo que define a escolha por um método qualitativo (GIL, 1994).

Nesse sentido, o aprofundamento é desejado na realização deste trabalho, tendo em vista, que a questão de pesquisa é a seguinte: como as empresas envolvem os seus consumidores em processos de desenvolvimento de produtos? Yin (2005) destaca que os métodos qualitativos são ideais para desenvolvimento de estudos que pretendem resolver questões de pesquisa iniciadas pelas palavras “como” e “por que”.

Sendo assim, após definir a pesquisa qualitativa como o método mais adequado para a realização do presente estudo, serão descritas as etapas percorridas no desenvolvimento deste trabalho.

5.1 Escolha das Empresas

Para escolha das empresas pesquisadas foram observados dois critérios. O primeiro critério está relacionado com a escolha de empresas que sejam reconhecidas externamente por iniciativas de lançamento de produtos, observando a necessidade de coletar dados que permitam analisar o fenômeno do envolvimento de consumidores em processos de desenvolvimento.

A escolha de empresas reconhecidas pelo lançamento constante de novas ofertas no mercado também é alicerçada na literatura que sugere que empresas que apresentam melhor desempenho no lançamento de produtos possuem processos de desenvolvimento melhor estruturados (COOPER e EDGETT, 1996). Dessa forma, o presente estudo pretende aprofundar o tema proposto com empresas que já possuem processos de desenvolvimento maduros e com alguma experiência acumulada em relação ao lançamento de novas ofertas no mercado. Sendo assim, para verificar o atendimento ao primeiro critério, foram analisadas premiações realizadas sobre o tema inovação em produtos. Foram escolhidas as seguintes premiações para verificar o atendimento ao primeiro critério:

- Prêmio FINEP de Inovação - premiação organizada pela Financiadora de Estudos e Projetos, empresa pública vinculada ao Ministério da Ciência e

Tecnologia, que visa reconhecer e incentivar os esforços de inovação tecnológica no país;

- Prêmio “*Campeãs da Inovação*” da Revista Amanhã – premiação organizada anualmente pela Revista Amanhã que avalia as empresas e as instituições participantes nas dimensões de resultados da inovação, estrutura e cultura organizacional, foco do esforço da inovação, tratamento e orientação à inovação, atitude e processo de geração de criatividade e desenvolvimento inicial da inovação.

Para verificação do atendimento ao primeiro critério foram buscadas as listas de participantes e premiados nos últimos quatro anos das premiações escolhidas.

O segundo critério observado foi que as empresas escolhidas deveriam produzir bens de consumo, tendo em vista, que o foco deste estudo é analisar o envolvimento de consumidores no processo de desenvolvimento de produtos.

Após a definição e a análise dos critérios, foi elaborada uma lista com 15 empresas, sendo que 10 empresas atenderam os critérios definidos neste capítulo e aceitaram participar presente estudo.

No Quadro 6, estão apresentadas as empresas que participaram deste estudo e que estão localizadas nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. A definição da localização das empresas foi motivada pelas limitações operacionais de expandir o estudo para outros estados do país.

Após a definição das empresas a serem pesquisadas nesse estudo, são apresentadas as definições decorrentes do planejamento da coleta de dados do presente estudo.

Empresa	Principais Produtos
Calçados Bibi	Calçados infantis
Coza	Utensílios plásticos
Dimed	Produtos para higiene pessoal e beleza
Florestal Alimentos	Balas, pirulitos, gomas de mascar e chocolates
Intelbrás	Equipamentos de telecomunicações e informática
Karsten	Malharias para cama, mesa e banho
Mundial	Utensílios para higiene pessoal, ferramentas domésticas e profissionais e componentes para indústrias da moda.
Siemens	Produtos eletroeletrônicos
Tramontina	Utensílios domésticos e profissionais
Whirlpool	Refrigeradores e eletrodomésticos de linha branca

Quadro 6: Lista de empresas selecionadas para o estudo.

Fonte: a autora.

5.2 Procedimentos para coleta de dados

Conforme Malhotra (2001) a coleta de dados pode ser realizada por meio da coleta de dados secundários e dados primários. Eisenhardt (1989) também destaca que os pesquisadores que adotam a pesquisa qualitativa como método devem utilizar variados métodos de coleta de dados como entrevistas, observações e arquivos. O autor ainda esclarece que a utilização de múltiplas técnicas de coleta de dados proporciona maior robustez científica ao estudo.

Para este estudo, a coleta de dados foi realizada em três etapas: planejamento da coleta de dados, coleta de dados secundários e coleta de dados primários. Na figura 1, são apresentadas as etapas presentes na coleta de dados desse estudo e sua sequência lógica.

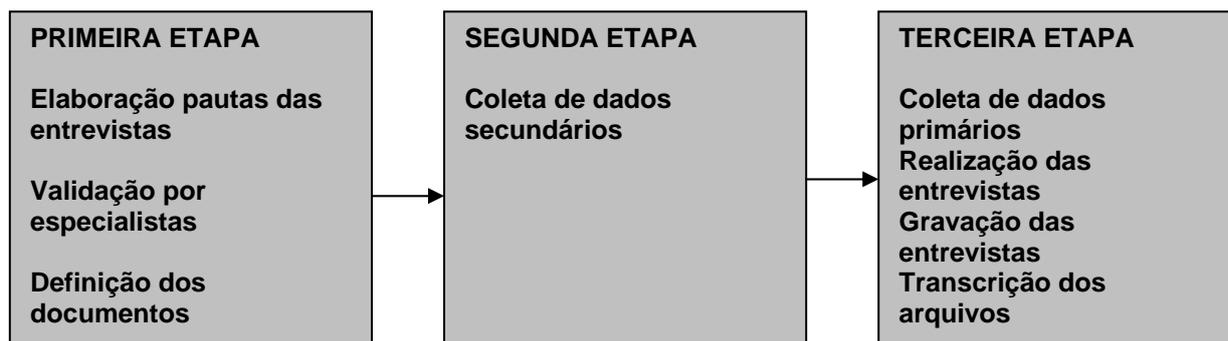


Figura 1: Etapas da Coleta de Dados.
Fonte: a autora

A etapa de planejamento da coleta de dados é a primeira etapa e sua realização define as etapas seguintes. Nesta fase foi elaborado o roteiro das entrevistas a serem realizadas na terceira etapa da coleta de dados. Nesse sentido, cabe ressaltar que o roteiro foi fundamentado com os conteúdos presentes na revisão bibliográfica do presente estudo.

O instrumento de coleta foi idealizado de forma que aprofundasse as principais discussões deste estudo. Para isso, o roteiro se dividiu em três importantes tópicos: processo de desenvolvimento de produtos, mecanismos de envolvimento de consumidores e estágios de envolvimento de consumidores.

É importante salientar que o roteiro elaborado para as entrevistas de profundidade foi validado por professores do Mestrado em Administração e Negócios da PUCRS, buscando atender aos critérios de validade do constructo (YIN, 2005). Sendo assim, para validação do roteiro das entrevistas foram convidados professores com reconhecida experiência em projetos de pesquisa na área de marketing, com objetivo de qualificar a etapa de coleta de dados. Após a verificação dos professores convidados para a atividade de validação do roteiro, foram apontadas sugestões de melhoria que foram realizadas, resultando na versão final do instrumento de coleta apresentado no Apêndice A deste trabalho.

Ainda na etapa de planejamento da coleta foram definidas as fontes documentais a serem coletadas nas empresas. Gil (1994) esclarece que as fontes documentais podem ser documentos oficiais, reportagens de jornal, relatórios de pesquisas, relatórios de empresas, entre outros documentos exemplificados pelo autor. Desta forma, optou-se por buscar documentos que expressassem as

diretrizes da empresa sobre desenvolvimento de produtos, os procedimentos sobre mecanismos de envolvimento de consumidores, materiais de comunicação interna sobre o planejamento estratégico da empresa e o ambiente organizacional.

A segunda etapa tem como foco, a coleta em fontes documentais relacionadas ao lançamento de novas ofertas e envolvimento de consumidores nas empresas. Para esta fase da pesquisa, as principais fontes de dados disponibilizadas pelas empresas foram jornais de circulação interna da empresa, documentos sobre o planejamento estratégico, artigos publicados em revistas sobre a empresa e os seus produtos e fluxogramas do processo de desenvolvimento de produto.

Na terceira etapa do método desse estudo, o foco foi na coleta de dados primários, por meio da realização da técnica de entrevistas de profundidade com gestores responsáveis pelo desenvolvimento de produtos. Gil (1994) observa que a entrevista é uma das técnicas mais utilizadas no âmbito das ciências sociais e é considerada excelente para investigação de fenômenos contemporâneos.

A opção pelo método de coleta por meio de entrevistas de profundidade apresenta-se como a mais adequada, tendo em vista, o desejo de aprofundar a questão de pesquisa deste estudo. Conforme Malhotra (2001, p. 163), entrevista de profundidade é:

“uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico.”

Em momento anterior à realização da pesquisa, foram realizados contatos telefônicos e por correio eletrônico, com os propósitos de explicar os objetivos do trabalho acadêmico e de verificar se o entrevistado realmente possuía a gestão do processo de desenvolvimento de produtos da empresa. Após esses esclarecimentos, as entrevistadas foram agendadas.

É necessário observar que a técnica de utilização de entrevistas também possui algumas limitações, conforme Gil (1994). O autor destaca que as principais limitações são: falta de motivação do entrevistado, inadequada compreensão do significado das perguntas, o fornecimento de respostas falsas, incapacidade do entrevistado de responder corretamente, influência do entrevistador sobre o

entrevistado e custos com treinamento dos entrevistadores e na aplicação das entrevistas. Sendo assim, a pesquisadora tomou os cuidados exigidos pelo método científico, observando as limitações da técnica de entrevistas de profundidade relatadas por Gil (1994).

As entrevistas de profundidade foram realizadas pela autora deste estudo, contribuindo para os temas a serem investigados fossem discutidos com a profundidade desejada para o trabalho acadêmico. Com objetivo de aumentar o grau de compreensão dos entrevistados sobre o tema a ser discutido e facilitar a etapa de coleta de dados foram elaborados cartões que expressaram os estágios do processo de desenvolvimento de produtos e os níveis de intensidade de envolvimento de consumidores. Os cartões estão apresentados no Apêndice B deste estudo.

O roteiro foi elemento fundamental para que as entrevistas cumprissem com os objetivos estabelecidos para o trabalho. Nesse sentido, as entrevistas foram conduzidas conforme os seguintes passos descritos a seguir:

- 1º Passo: Apresentação da pesquisadora e dos objetivos do trabalho acadêmico;
- 2º Passo: Pergunta “*quebra-gelo*” sobre os últimos produtos lançados e o histórico de inovação da empresa;
- 3º Passo: Introdução do tema processo de desenvolvimento de produtos;
- 4º Passo: Distribuição dos cartões com os estágios do processo de desenvolvimento de produtos e solicitação para que os entrevistados organizassem os cartões conforme a realidade da sua empresa.
- 5º Passo: Exploração de cada etapa do processo de desenvolvimento de produtos.
- 6º Passo: Introdução do tema envolvimento de consumidores.
- 7º Passo: Questionamentos sobre a utilização de cada mecanismo referenciado na literatura, sempre solicitando que o entrevistado rememorasse situações que o mecanismo tivesse sido utilizado.

- 8º Passo: Introdução sobre os níveis de intensidade de envolvimento de consumidores e distribuição dos cartões apresentando sentenças que identificam os três níveis de intensidade.
- 9º Passo: Questionamentos sobre as perspectivas da empresa quanto ao envolvimento de consumidores.
- 10º Passo: Encerramento da entrevista e agradecimento.

A duração das entrevistas, em média, apresentou entre 60 e 75 minutos. Com objetivo de enriquecer o estudo, após as entrevistas, foi possível visitar as instalações utilizadas para o envolvimento de consumidores como laboratórios de teste e lojas próprias de algumas empresas participantes do estudo. Em três empresas, foi possível também discutir os objetivos do trabalho acadêmico com outros profissionais, além dos entrevistados, como gerentes de marketing e diretores da empresa.

As entrevistas foram gravadas e transcritas com os seguintes objetivos: criar um banco de dados do presente estudo e sistematizar os dados coletados. A sistematização dos dados contribui para a aplicação de técnicas de análise de dados

Tendo definido os procedimentos de coleta de dados, é apresentada a estrutura utilizada na análise de dados.

5.3 Procedimentos para análise dos dados

Para análise de dados foram consideradas três etapas: análise de conteúdo dos documentos coletados de fontes secundárias, análise de conteúdo das entrevistas realizadas e triangulação de dados. A escolha de realizar duas análises de conteúdo e concluir com a triangulação dos dados, tem como objetivo, construir um estudo mais robusto possível. Na figura 2, estão apresentadas as três etapas planejadas para a análise de dados do estudo.

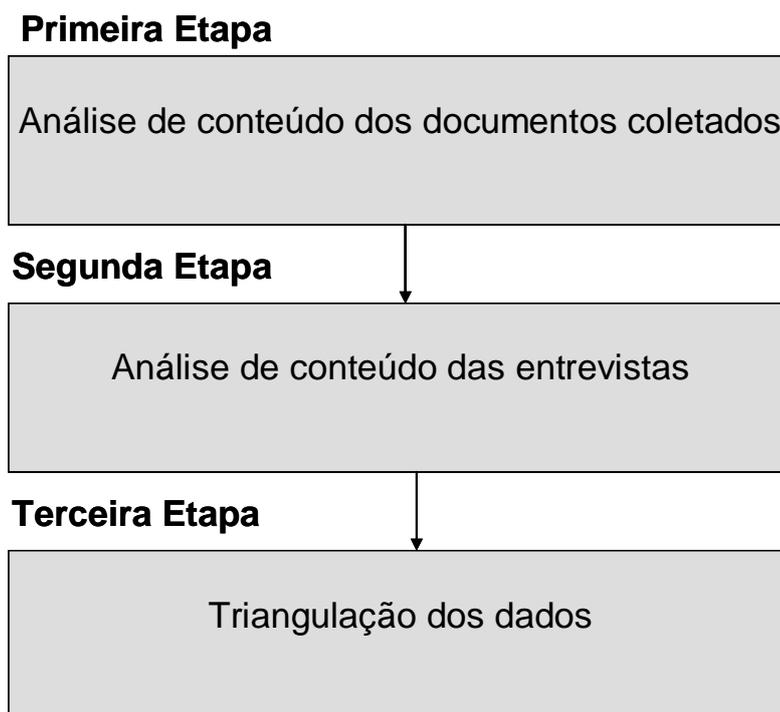


Figura 2: Desenho dos procedimentos para análise de dados.
Fonte: a autora

A primeira etapa inicia com o foco a análise de conteúdo dos documentos e relatórios gerenciais das empresas sobre o processo de desenvolvimento de produtos e o envolvimento de consumidores no processo. Já na segunda etapa da análise de dados foi analisado o conteúdo das entrevistas realizadas com os gestores dos processos de desenvolvimento de produtos.

A análise de conteúdo é um dos métodos mais utilizados em estudos científicos de ciências sociais para análise de comunicações verbais e escritas. Minayo (2000) coloca que a análise de conteúdo é mais empregada nas pesquisas qualitativas porque permite a interpretação da linguagem e a transforma em dados objetivos, atendendo as exigências do método científico.

Bardin (1979, p. 42) define a análise de conteúdo como:

“Um conjunto de técnicas de análise de comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens”.

Bardin (1979) ainda defende que a análise de conteúdo possui duas funções: enriquecer a pesquisa exploratória e verificar hipóteses apresentadas. Minayo (2000) também destaca a função da análise de conteúdo de ultrapassar o nível do senso comum e o subjetivismo da interpretação. Nesse sentido, também foi utilizado o tipo de análise de conteúdo categórica, tendo em vista, a indicação de Bardin (1977) da categorização para análise de entrevistas e interpretação de temas com elevada complexidade.

Com objetivo de atender as exigências do método científico, este trabalho passou pelas três etapas da técnica de análise de conteúdo defendida por Bardin (1979). O autor esclarece que embora a análise de conteúdo se configure como uma investigação empírica, é aconselhável perseguir a objetividade no decorrer da sua execução e reflexão. As três etapas sugeridas por Bardin (1979) compreendem em:

- a) Pré-análise dos documentos por meio de uma leitura flutuante;
- b) Exploração do material por meio de codificação, classificação ou categorização;
- c) Tratamento dos resultados e interpretação.

As categorias criadas para a análise obedeceram as regras criadas por Bardin (1977) para a eficácia da utilização da análise categórica: categorias homogêneas, exaustivas, exclusivas, objetivas e pertinentes.

Após a conclusão da análise de conteúdo, foi utilizada a técnica de triangulação de dados com objetivo de confrontar os conteúdos de diferentes fontes. Patton (1987) cita que a triangulação é uma técnica que permite maior robustez ao estudo. O autor cita que a triangulação pode ser realizada por meio de fontes de dados, entre avaliadores diferentes, de posicionamentos teóricos diferentes e métodos.

É importante salientar que a metodologia proposta para esse trabalho tem como objetivo minimizar os possíveis erros que frequentemente são encontrados nos estudos qualitativos. No método proposto foi previsto de utilização de múltiplas fontes de evidências e validação dos instrumentos de coleta com especialistas no assunto. No entanto, é imprescindível o alerta das limitações do método empregado como, por exemplo, a dificuldade de generalização de resultados. Para isso, possivelmente o trabalho gere insumos para a realização de estudos quantitativos

mais abrangentes sobre o envolvimento de consumidores nos processos de desenvolvimento de produtos das empresas.

6. RESULTADOS

Este capítulo foi elaborado, conforme os procedimentos metodológicos definidos para a análise dos dados coletados discutidos no capítulo anterior. Com objetivo de facilitar a compreensão dos resultados apresentados, este foi dividido nas seguintes seções: caracterização dos respondentes da pesquisa, processos de desenvolvimento de produtos, mecanismos utilizados para envolvimento de consumidores e níveis de intensidade de envolvimento de consumidores.

No final do capítulo, são caracterizados os diferentes níveis de intensidade de envolvimento de consumidores e apresentados os dados coletados e sistematizados em cada uma das empresas participantes do estudo.

6.1 Caracterização dos Respondentes

A pesquisa foi realizada de acordo com a abordagem metodológica apresentada no capítulo 5 e, conforme mencionado anteriormente, a amostra foi constituída de 10 entrevistados, sendo que todos os entrevistados possuem a liderança dos processos de desenvolvimento de produtos das empresas selecionadas para o estudo. Julga-se relevante a apresentação das características dos respondentes, pois estas podem contribuir para a interpretação dos conteúdos apresentados neste capítulo.

Com o propósito de organizar os resultados apresentados e também preservar o anonimato dos entrevistados do estudo, as principais características dos respondentes são apresentadas no Quadro 7. Os respondentes são apresentados neste estudo com a denominação “Entrevistado” seguida de uma numeração

sequencial que foi definida conforme a ordem cronológica de realização das entrevistas.

Apelido	Características apresentadas
Entrevistado 1	sexo feminino, engenheira de alimentos, coordenadora de pesquisa e desenvolvimento
Entrevistado 2	sexo masculino, designer, gerente de novos produtos
Entrevistado 3	sexo masculino, administrador de empresas, coordenador de pesquisa e desenvolvimento
Entrevistado 4	sexo masculino, engenheiro elétrico, gerente de desenvolvimento de produtos de comunicação
Entrevistado 5	sexo masculino, engenheiro mecânico, gerente de inovação tecnológica
Entrevistado 6	sexo masculino, analista de sistemas, gerente de desenvolvimento de novos negócios e inovação
Entrevistado 7	sexo masculino, administrador de empresas, diretor de inovação
Entrevistado 8	sexo masculino, administrador de empresas, coordenador de desenvolvimento
Entrevistado 9	sexo feminino, administradora de empresas, coordenadora de desenvolvimento de novos produtos
Entrevistado 10	Sexo feminino, engenheira civil, diretora de desenvolvimento de produtos

Quadro 7: Caracterização dos respondentes

Fonte: Coleta de Dados

6.2 Processos de Desenvolvimento de Produtos

Inicialmente os entrevistados foram estimulados a rememorem os últimos produtos lançados pela empresa. Conforme os entrevistados apresentavam os produtos lançados, a entrevistadora solicitava detalhes sobre o processo de desenvolvimento dos produtos mencionados. Em um primeiro momento, os entrevistados apresentavam as etapas do processo de desenvolvimento de uma forma não-linear, no entanto, logo após, a entrevistadora solicitava com ajuda de cartões que o entrevistado organizasse a sequência de estágios do processo de desenvolvimento de produtos.

O principal objetivo de solicitar ao entrevistado o sequenciamento de estágios foi de coletar subsídios para compreensão do modelo do processo de desenvolvimento de produtos da empresa. A literatura apresenta três escolas de pensamento que defendem três visões diferentes sobre os processos de desenvolvimento de produtos: processo linear, processo recursivo e processo caótico (McCARTHY *et al*, 2006). Dessa forma, foi possível identificar os tipos de processos utilizados pelas empresas que participaram deste estudo.

O primeiro tipo de processo de desenvolvimento de produtos foi o tipo recursivo, conforme é apresentado no relato abaixo:

“O processo não segue num formato linear. Algumas atividades precisam ser desenvolvidas de forma paralela para ganharmos tempo e agilidade para o lançamento. Vou te dar um exemplo: Desenvolvimento do produto, teste do produto, teste de mercado, definição da estratégia e comercialização acabam ocorrendo quase juntas, não preciso terminar um estágio para depois começar o outro.” (Entrevistado 2)

Conforme o relato do entrevistado, a empresa desenvolve atividades de desenvolvimento de produtos de forma simultânea ou paralela, dessa forma, caracterizando o emprego de processos do tipo recursivo. Leonard-Barton (1995) e McCarthy *et al* (2006) salientam que os processos recursivos permitem que diferentes estágios sejam realizados de forma simultânea contribuindo para que sejam realizadas atividades de *feedback* e, se necessário, retorno aos estágios anteriores. A literatura ainda indica os processos recursivos para empresas ou mercados que necessitam de maior agilidade em ambientes competitivos.

A preocupação com a agilidade e o cumprimento de prazos dos projetos dos novos produtos decorrentes das exigências de mercados competitivos é apontada como motivo para a recusa de processos do tipo linear. No relato dos respondentes, as exigências do mercado contribuem para os processos lineares sejam preteridos em relação aos processos recursivos.

“Dentro do desenvolvimento do produto a gente segrega ele em cinco linhas, que seriam, na verdade: desenvolvimento de formulação de matérias-primas, o desenvolvimento de embalagens, o desenvolvimento do conceito do produto, o desenvolvimento financeiro, de viabilidade técnica daquilo que a gente está fazendo. Na verdade isso tudo anda simultâneo.”

Fazemos dessa forma porque sempre os prazos são pequenos ou ocorrem imprevistos no meio do desenvolvimento. Nossa indústria é muito pontuada por datas promocionais, por isso, não posso adiar lançamentos.” (Entrevistada 1)

“Têm algumas etapas que são paralelas, simultâneas. Vai depender do produto.” (Entrevistado 6)

“É, de forma paralela. Ele não segue num formato linear. Algumas etapas como a definição da estratégia, da comunicação, na comercialização, seria mais ou menos aqui [apontando para o lado da etapa de desenvolvimento do produto], quando a gente desenvolve um produto.” (Entrevistado 3)

Ao analisar o conteúdo das entrevistas realizadas neste estudo, é possível também encontrar indícios de processos do tipo caótico, pois foi relatado pelos entrevistados 7, 8 e 10 a baixa formalização dos seus processos de desenvolvimento de produtos e a inexistência de uma estrutura organizacional responsável pelo desenvolvimento de produtos. McCarthy *et al* (2006) afirmam que os processos do tipo caótico exigem que a realização de estágios e atividades ocorram de forma desordenada ou desestruturada. Diferentemente das empresas que utilizam processos do tipo recursivo, as empresas que adotam processos do tipo caótico não formalizam os estágios necessários para o desenvolvimento de produtos. No comentário do entrevistado, é possível verificar a presença da informalidade do processo de desenvolvimento.

“Muito do nosso desenvolvimento acontece... não tem formalização de passos a seguir, muita coisa é informal. Se surge alguma oportunidade no mercado e o diretor acredita na ideia, acabamos desenvolvendo mas não podemos dizer que possuímos um processo.” (Entrevistado 8)

Sobre os tipos de processos encontrados na literatura, é necessário ressaltar que apenas uma participante desta amostra, a empresa denominada no estudo como “*Empresa 4*”, utiliza o processo de desenvolvimento de produtos do tipo linear. Nesse sentido, cabe enfatizar que a “*Empresa 4*” é uma indústria do segmento de eletrônicos que apresenta grande preocupação com a precisão dos equipamentos produzidos, contribuindo para que o seu processo de desenvolvimento apresente principalmente o estágio de “*Teste de Produto*” com grande formalização. Dessa

forma, impedindo que o desenvolvimento de um novo produto continue sem que este estágio seja completamente encerrado.

Na literatura, os processos do tipo linear não são indicados para ambientes de mercado instáveis ou com muita competitividade. Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2002) apontam que além de comprometer a agilidade, a utilização dos processos lineares proporciona que as práticas de negócios também sejam tradicionais e lineares, não incentivando o desenvolvimento de produtos totalmente novos mas sim incrementando funcionalidades em produtos existentes. McCarthy *et al* (2006) salientam que os processos do tipo linear não proporcionam agilidade e flexibilidade porque um estágio só pode iniciar depois de outro. Nesse sentido, o entrevistado da “*Empresa 4*” destaca que a preocupação com a qualidade e precisão dos novos produtos é superior à preocupação com a agilidade nos lançamentos.

O Quadro 8 apresenta a relação entre os tipos de processos presentes na literatura e as empresas que participaram deste estudo.

Tipos de Processos de Desenvolvimento de Produtos	Empresas Pesquisadas
Linear	Empresa 4
Recursivo	Empresas 1, 2, 3, 5, 6 e 9
Caótico	Empresas 7, 8 e 10

Quadro 8: Tipos de Processos de Desenvolvimento de Produtos

Fonte: Coleta de dados.

Após compreender como as empresas participantes da pesquisa desenvolvem os seus produtos, na próxima seção deste estudo, são apresentados os mecanismos utilizados para o envolvimento de consumidores em processos de desenvolvimento de produtos.

6.3 Mecanismos utilizados para envolvimento de consumidores

Durante a elaboração da fundamentação teórica foram pesquisados mecanismos de envolvimento de consumidores em processos de desenvolvimento de produtos presentes na bibliografia sobre o tema. Estes mecanismos foram apresentados aos entrevistados buscando identificar a sua utilização e a sua relação com o processo de desenvolvimento. Tendo o conhecimento que o tema ainda está sendo construído, os entrevistados foram instigados a refletir sobre mecanismos que não constavam no roteiro da entrevistadora. No quadro 9 estão apresentados os mecanismos que foram apresentados aos entrevistados.

Mecanismo de envolvimento
Recebimento de telefonemas, faxes, e-mails e cartas com sugestões de novos produtos
Pesquisas <i>surveys</i>
Entrevistas de profundidade
Grupos focais
Testes de Conceito de Produtos
Teste de Protótipos de Produtos
Visitas e reuniões dos consumidores com a equipe de desenvolvimento de produto
Técnica de <i>brainstorming</i> com consumidores
Observação de consumidores
Conselhos e comissões organizadas de consumidores
Comunidades Virtuais: Fóruns de discussão na internet com foco na discussão de necessidades dos consumidores e situações de uso dos produtos
Kits de ferramentas que permitem usuários criarem design e novas funcionalidades para os produtos existentes
Protótipos virtuais dos produtos em desenvolvimento
Jogos interativos que permitem simulações de utilização
Comunidades virtuais com foco na discussão sobre as necessidades dos consumidores e lançamento de novos produtos
Acompanhamento e simulação de situações de uso dos produtos

Consumidores participando da equipe de Desenvolvimento de Produtos como membros efetivos.

Criação de base de dados compartilhada com informações sobre os produtos
--

Quadro 9: Mecanismos de envolvimento de consumidores apresentados aos entrevistados.

Fonte: Coleta de dados.

A partir do conhecimento dos mecanismos apresentados aos entrevistados, nesta seção são discutidos e relacionados os conteúdos encontrados sobre a utilização dos mecanismos de envolvimento de consumidores.

O mecanismo denominado como recebimento de telefonemas, faxes, e-mails e cartas com sugestões de novos produtos foi encontrado na maioria das empresas presentes na amostra deste estudo. Ao analisar o conteúdo das entrevistas, é possível verificar que a entrada passiva de informações através deste mecanismo é muito utilizada pelas empresas, no entanto, os entrevistados apresentaram dificuldade em nomear produtos que foram desenvolvidos por meio deste mecanismo de envolvimento de consumidores. É necessário também salientar que os entrevistados enfatizaram que estruturas como *call centers* apresentam baixa integração com o processo de desenvolvimento de produtos, dificultando o envolvimento de consumidores no processo.

No trecho da “*Entrevista 1*” apresentado abaixo, é possível identificar exemplos de sugestões de melhorias de produtos realizadas pelos consumidores, no entanto, é necessário compreender que as ideias propostas pelos consumidores, nesse caso, ficam restritas ao lançamento de produtos já lançados no mercado por concorrentes ou produtos que a empresa deixou de comercializar.

“Existia também uma demanda de consumidores que mandam por e-mail no SAC, entram no site, ligam para cá e dizem: por que vocês não lançam chocolate amargo? O que também acontece algumas vezes, por a empresa estar há muito tempo de mercado, é recebermos emails de consumidores pedindo para relançar antigos produtos.” (Entrevistada 1)

“Eu vou ser bem sincero contigo, as sugestões enviadas por e-mail ou no SAC se restringem a ampliarmos uma linha de produtos ou colocarmos uma estampa diferente em uma linha de mesa. Agora, inovação mesmo sugerida por consumidores ainda não tivemos.” (Entrevistado 3)

No depoimento do “entrevistado 3”, as sugestões enviadas por consumidores não representam ideias que podem colaborar para produtos inovadores no seu mercado. Leonard-Barton (1995), Cooper e Kleinschmidt (1995) e Christensen (1997) defendem que o envolvimento de consumidores costuma apresentar melhores resultados para as empresas em inovações do tipo incremental pois os consumidores apresentam dificuldades em imaginar produtos inovadores, geralmente as ideias geradas são muito próximas a produtos já existentes no mercado.

Alam (2002) também ressalta em sua pesquisa sobre o envolvimento de consumidores em processos de desenvolvimento de produtos e serviços financeiros que os mecanismos de envolvimento considerados como entradas passivas, ou seja, o consumidor procura a empresa sugerindo uma nova ideia, apresentam um nível de envolvimento considerado baixo e repercutindo pouco no processo de desenvolvimento de produtos.

Nesse sentido, o “entrevistado 3” aponta que outros mecanismos de interação com consumidores como grupos focais ou técnicas de observação podem colaborar mais efetivamente com a geração de ideias do que mecanismos como recebimento de telefonemas, faxes, e-mails e cartas com sugestões de produtos .

*“Por exemplo, nós tínhamos um problema com a linha de mesa. Estávamos perdendo o volume de vendas de toalhas de mesa durante alguns anos. É claro que já sabíamos que as donas de casa não possuem mais tempo e que o tempo é um artigo precioso mas era necessário compreender a realidade das nossas consumidoras. Para isso, fomos observar os lares de algumas consumidoras e vimos na prática que ninguém tem mais tempo para lavar toalhas de mesa após as refeições. Então, compreendemos que a necessidade era uma toalha de mesa prática e fácil de limpar mas o problema não se esgotava aí ... não gostaríamos de competir com toalhas plásticas. Foi então, que em grupo focal surgiu a ideia de alinhar uma toalha que fosse fácil de limpar mas também fosse bonita como uma toalha de algodão. Esse desenvolvimento foi fruto mesmo da interação com as nossas consumidoras.”
(Entrevistado 3)*

Ao analisar os depoimentos dos entrevistados, identifica-se que os mecanismos de envolvimento que proporcionam uma experiência de diálogo entre representantes das empresas e consumidores apresentam uma contribuição mais

efetiva no processo de desenvolvimento de produtos, principalmente nos estágios de “Geração de ideias” e “Teste de Produto”. No depoimento do “entrevistado 6”, percebe-se que o envolvimento com consumidores também contribui para os processos de validação do processo de desenvolvimento, permitindo que a empresa retorne a estágios anteriores do processo.

“A gente teve uma experiência no ano passado que a gente fez um focus group com os consumidores, aquela linha de raciocínio nossa não foi validada pelo cliente, voltou para o projeto, ele já tinha caminhado um pouco para o desenvolvimento, já tínhamos um protótipo para mostrar, e a gente parou um pouco o desenvolvimento e voltamos para reavaliar as ideias, fazer a análise, novas pesquisas, mudamos um pouquinho o foco, e ele ainda não foi lançado.” (Entrevistado 6)

Cooper e Kleinschmidt (2007) defendem a utilização de “stage-gate”, ou seja, momentos de validação entre os estágios permitindo confirmações intermediárias que contribuem para a assertividade do produto no mercado.

As validações também ocorrem também por meio do mecanismo de “Teste do Produto” possibilitando que os consumidores realizem o manuseio de protótipos ou discutam com representantes da empresa ou com outros consumidores as funcionalidades do produto. No depoimento do “Entrevistado 2”, fica evidenciada a função de validação do mecanismo de teste de protótipo de produtos.

“E o outro ponto que a gente tem de contato com eles que é esse teste de mercado. Na verdade, entra aqui, [sinalizando na etapa de Teste de Protótipos de Produtos] que é uma validação de alguns lançamentos com os consumidores. Na verdade, fazemos um teste piloto. A gente faz, desenvolve o projeto todo, o piloto, e aí não chega a desenvolver toda a escala de numeração, mas faz a validação, assim. Então a gente faz com grupos de mães, com grupos de meninos e meninas, separadamente.” (Entrevistado 2)

Em relação ao mecanismo de observação de consumidores, foi possível identificar a sua utilização nos estágios de geração de ideias, como está apresentado no comentário do “entrevistado 2”, e também no estágio de desenvolvimento do produto, conforme relato do “entrevistado 7”.

“Se observa eles, observa comportamento, o que está acontecendo, o que valorizam e tal, dentro do que é o nosso público-alvo. Esse é um ponto de entrada de ideias também e de contato com os consumidores”. (Entrevistado 2)

No depoimento do “entrevistado 7”, é relatada a preocupação com o *design* e as funcionalidades dos produtos utilizados pelos consumidores da empresa participante deste estudo. Kaulio (1998) sugere que a aplicação de mecanismos de observação de consumidores proporciona o desenvolvimento de “*design para consumidores*”, ou seja, o produto é desenvolvido com a observação das necessidades e desejos dos consumidores.

“O nosso pessoal de pesquisa está começando a ir em salões de beleza, sempre focando de novo na área de beleza, está começando a ir a salões de beleza conversar com as manicures ou simplesmente fazer observações. Não é uma coisa estruturada de que eu vá com uma pesquisa, lá. Na verdade a gente está indo fazer observações, de como usa, como não usa, nos preocupamos com aspectos de ergonomia, tentar fazer a leitura da necessidade da manicure, porque muitas vezes elas conseguem expressar, outras vezes são necessidades ou desejos que nem são verbalmente expressados. Com essas informações, o desenvolvimento do produto, inclusive o design, ficam centrados nas necessidades delas .” (Entrevistado 7)

Em relação aos mecanismos que permitem um envolvimento mais intenso entre a equipe de desenvolvimento de produtos e os consumidores, apenas o “entrevistado 5” manifestou a realização de visitas e reuniões dos consumidores com a equipe de desenvolvimento de produtos.

No caso da “*empresa 5*”, foi encontrada a disponibilidade de estrutura física e de recursos humanos que permitem o envolvimento sistemático dos consumidores, seja na experimentação de protótipos ou de produtos já disponíveis no mercado. O foco da empresa está na compreensão da usabilidade dos seus produtos por consumidores de diferentes segmentos definidos pela empresa. Outro fato a ser destacado é que os responsáveis pelo desenvolvimento de produtos na empresa se envolvem diretamente na realização das atividades de envolvimento com os consumidores. No trecho do depoimento do “entrevistado 5”, é possível identificar a sistemática de envolvimento implementada pela empresa.

“Sim, nós realizamos reuniões com grupo de consumidoras, de diferentes classes sociais e também de diferentes estilos de vida. Temos como consumidoras dos nossos produtos, desde as clássicas donas de casa, assim como mulheres que possuem uma vida profissional mais agitada. Também fazemos reuniões com chefs de cozinha, sempre com objetivo de testar a usabilidade do nosso portfólio de produtos, assim como os produtos que ainda estão em desenvolvimento. Para isso, criamos dois laboratórios, um da marca A e outro da marca B¹. São cozinhas montadas que permitem a simulação de utilização dos produtos e também equipamos com filmadoras, gravadoras de áudio e salão de espelhos. Toda essa infraestrutura para promovermos a aproximação entre as nossas consumidoras e os nossos projetistas.” (Entrevistado 5)

Além da estrutura física implementada pela “*empresa 5*” também foi possível identificar investimentos em mecanismos virtuais disponíveis na rede mundial de computadores. Scaraboto (2006) defende que os espaços virtuais podem ser espaços preciosos para as empresas conhecerem as percepções dos consumidores sobre seus produtos, como também podem contribuir para o envolvimento dos consumidores com a marca da empresa.

Nambisan e Baron (2006) também destacam que a utilização de ferramentas virtuais pode contribuir para identificar falhas em produtos e coletar sugestões de aperfeiçoamento dos novos produtos. No trecho apresentado abaixo da “*entrevista 2*”, notou-se que a empresa utiliza ferramentas virtuais para buscar informações que podem contribuir para o estágio de geração de ideias do processo de desenvolvimento de produtos.

“A gente está para lançar outro produto, agora, que foi desenvolvido com as ideias dos consumidores; Isso a gente fez no semestre passado e a gente está para lançar uma outra ideia de produto nos próximos meses. Então, a criança desenvolvia o produto no site da empresa. Nós colocamos n possibilidades. Nós montamos um programa com várias peças de um tênis, que montava um tênis, poderia trocar cor, tudo o que ela poderia trocar no produto. Aí a gente iria selecionar a melhor ideia, o melhor tênis, e esse tênis a gente ia fazer e mandar para quem ganhasse, digamos assim. ... não quero ser impreciso, mas acho que deu 4, 5 mil ideias de produto que foram colocadas pelos consumidores. Agora, estamos testando e desenvolvendo algumas ideias selecionadas.” (Entrevistado 2)

¹ As marcas foram omitidas a pedido do entrevistado.

Entre as ferramentas virtuais que possibilitam a interação, apenas três empresas participantes deste estudo citaram a utilização do mecanismo de comunidades virtuais como espaço de interação no processo de desenvolvimento de produtos. Nesse sentido, verificou-se que as empresas participantes da amostra deste estudo perdem oportunidades interessantes como as destacadas por Scaraboto (2006) no seu estudo sobre as contribuições do ambiente virtual na investigação de problemas de marketing.

Scaraboto (2006) defende no seu estudo sobre comunidades virtuais que através dessas os profissionais de marketing podem conhecer de forma aprofundada aspectos comportamentais, relações sociais, necessidades particulares de pequenos grupos, sugestões de novos, entre outras informações que podem contribuir para a compreensão do relacionamento dos consumidores com os produtos e marca da empresa.

O estudo de Alam (2002) aponta que o mecanismo de envolvimento com maior intensidade é proporcionado quando o consumidor participa ativamente como um membro da equipe responsável pelo desenvolvimento de produtos. Esse mecanismo foi denominado por Alam (2002) de “*representação*”. Ao apresentar o conceito de mecanismo aos entrevistados deste estudo, percebeu-se, em alguns casos, surpresa, curiosidade e interesse sobre o assunto.

“Eu acho muito interessante, teria que pensar uma forma, realmente, de operacionalizar isso. Acho bem interessante.” (Entrevistado 7)

Quando os entrevistados foram questionados se a empresa já adotou o mecanismo como prática do processo de desenvolvimento do produto, todos informaram que o mecanismo ainda não havia sido utilizado pela empresa. A falta de conhecimento especializado dos consumidores sobre os produtos é apontada como motivo para não envolver os consumidores como membros efetivos da equipe de desenvolvimento.

É importante ressaltar que a falta de conhecimento especializado dos consumidores foi também apontada como dificuldade para a implementação de um envolvimento mais intenso e eficiente por pesquisadores como Leonard-Barton (1995), Christensen (1997), Lengnick-Hall (1996), Christensen e Bower (1996) e Schembri (2006). Para minimizar essa dificuldade, o “entrevistado 7” reflete sobre a possibilidade de um envolvimento mais qualificado com consumidores que apresentem o uso profissional dos seus produtos.

“Tem algumas coisas assim, quando tu fala em cliente final, às vezes tu pega uma pessoa que muitas vezes conhece ou superficialmente o produto, ou desconhece o seu uso. Por exemplo, quando falar em esmalte, talvez pudesse ter um cliente final, conversando sobre cores, dando opiniões, sei lá, até de característica de produtos, aí tu pega uma manicure, ela já tem um input mais qualificado.”(Entrevistado 7)

A reflexão presente no depoimento do “entrevistado 7” também foi pesquisada por estudos focados na “Lead User Theory” defendida por von Hippel (1986). Esses estudos concluem que a escolha de perfis de consumidores com maior propensão a inovar ou consumidores que possuem interesses financeiros ou profissionais no desenvolvimento de produtos ou urgência na resolução de seus problemas pode ser determinante para obter resultados esperados nos mecanismos de envolvimento de consumidores (MATTHING *et al*, 2006; MORISSON, ROBERTS e von HIPPEL, 2000; LILIEEN *et al*, 2002; FRANKE *et al*, 2006; GRUNER e HOMBURG, 2000).

Em relação ao perfil dos consumidores que estão dispostos ao envolvimento com a empresa, é preciso destacar que os entrevistados apresentaram dificuldade em responder o questionamento da entrevistadora. Até mesmo quando provocados com a apresentação de características encontradas na literatura sobre o tema, os entrevistados demonstraram desconhecimento e falta de informações sistematizadas para elucidar o questionamento.

Nos trechos apresentados a seguir, são discutidas características como pessoas com bom nível social e educacional, predominância do sexo feminino e consumidores que possuem grande envolvimento com a marca.

“Mas a influência da classe social é muito forte, tu percebe muita diferença de uma criança que está numa família de A e B, ela é uma criança que tem mais liberdade, mais autonomia para interferir, para opinar. as crianças de classes A e B realmente são as que têm um perfil de contribuição maior e os pais ou as mães que são envolvidas na criação dessas crianças também têm um contato mais freqüente com a empresa. Acho que há uma consciência maior em procurar o fornecedor, o fabricante do produto. Há uma conscientização maior dessas classes”.(Entrevistado 2)

“Eu posso te dizer que as mulheres participam mais, se envolvem, mandam e-mails, entram no site. Eu observo isso mas também tem a questão do meu portfólio de produtos é de utensílios para casa. Como as questões domésticas ficam mais com as mulheres, as coisas podem estar relacionadas.” (Entrevistado 10)

“Acho que até mais assim a questão de disponibilidade de canal, de informação, porque é um consumidor teoricamente mais informado, tem internet, então ele quer saber uma coisa. Se a gente falar alguma coisa aqui ou o consumidor de internet, ele já entra no site e pesquisa o que interessa.”(Entrevistado 4)

“Sobre o perfil de consumidores, posso te dizer que eu observo consumidores que possuem um relacionamento, envolvimento com a nossa marca. Essa consumidoras chegam a mandar mais de uma sugestão de um produto. Já aconteceu de uma consumidora sugerir um produto e depois de alguns meses sugeriu novamente pela nossa comunidade na internet.” (Entrevistado 10)

Em relação ao perfil de consumidores que se envolvem nos processos de desenvolvimento, é preciso refletir que a dificuldade dos entrevistados apresentarem dados e informações pontuais, pode ser explicada pela imaturidade dos processos organizacionais relacionados com o envolvimento de consumidores. Ao analisar os dados coletados, é possível perceber que existe uma lacuna para compreensão do tema nas indústrias de bens de consumo.

O mecanismo de “representação” também não foi utilizado na “empresa 6”, tendo em vista, que o “entrevistado 6” demonstra a preocupação já relatada por Wind e Mahajan (1997). Os autores alertam que alguns consumidores podem apresentar necessidades específicas que não são compartilhadas com os outros consumidores, dessa forma, restringindo o produto desenvolvido a um público restrito.

“Assim, como o nosso produto não é dedicado a um cliente, ele é dedicado a vários consumidores, é um produto universal, vamos dizer assim, de marca. Então esse tipo de coisa, envolvimento direto do cliente no desenvolvimento, participação dele no desenvolvimento, pode ficar o produto centrado nas necessidades daquele cliente. Nunca fizemos, a não ser que seja um produto customizado.” (Entrevistado 6)

O envolvimento de consumidores industriais pelo mecanismo de “representação” foi encontrado na “empresa 1” em situações específicas, conforme o depoimento da “entrevistada 1”.

“Algumas situações a gente faz alterações de produtos e novos desenvolvimentos com os consumidores, mas daí no caso de consumidores mais industriais.” (Entrevistado 1)

Os resultados satisfatórios de mecanismos de envolvimento como grupos focais, ferramentas virtuais e testes de produto também são apontados como motivos para que o mecanismo de representação não seja utilizado pelo “entrevistado 2”.

“Não. A gente ainda não atuou dessa forma. Mais aqui [apontando para o cartão da etapa de “Geração de ideias], com eles palpitando, dando ideias, no site, e através de e-mails, que a gente tem o nosso contato de e-mails, mais os grupos focais e nesses testes de campo aqui, porque aqui é assim, nesses testes de mercado, na verdade, a gente às vezes testa um produto, mas é uma forma de a gente envolver eles, de entender o que eles valorizam e busca atributos para outros lançamentos. Já é uma relação bem próxima.” (Entrevistado 2)

Ao explorar os contextos empresariais das organizações que participaram deste estudo, é possível verificar que gestores dos processos de desenvolvimento de produtos conseguem vislumbrar as contribuições dos consumidores no processo de desenvolvimento por meio da implementação do mecanismo de representação, no entanto, desconhecem como operacionalizar o mecanismo e temem expor a realidade da empresa de forma demasiada.

“Parece interessante para a empresa mas não sei se os consumidores aceitariam um envolvimento tão intenso. Também não sei como funciona em relação às leis trabalhistas, se

ele participa todo tempo do desenvolvimento pode requerer alguma coisa? Não sei como seria. Também acho que a empresa necessita tomar alguns cuidados para não se expor demais.” (Entrevistado 3)

Conforme os dados coletados nas entrevistas, verificou-se que os participantes deste estudo preferem a utilização de mecanismos de envolvimento que sejam realizados em momentos especiais do processo de desenvolvimento. Nesse sentido, os estágios de geração de ideias, teste de produto e teste de mercado são os estágios que recebem a preferência dos entrevistados para implementação de mecanismos de envolvimento com os consumidores.

As formas de envolvimento, denominadas como “*consulta sistemática*” por Alam (2002), são classificadas como mecanismos que apresentam elevada intensidade pois são pertencentes ao próprio processo de desenvolvimento. Dessa forma, se diferem dos mecanismos utilizados para busca de informações esporádicas pela frequência da interatividade entre consumidores e equipe de desenvolvimento, qualidade e intensidade de envolvimento. Nesse sentido, a consulta sistemática é um mecanismo planejado e integrado ao processo de desenvolvimento de produtos. Entre as empresas participantes deste estudo, os mecanismos de “*consulta sistemática*” foram encontrados nas empresas “2” e “5”.

No Quadro 10, estão apresentados os mecanismos de envolvimento de consumidores e os respectivos estágios do processo de desenvolvimento de produtos em que ocorre a interação entre os consumidores e a equipe de desenvolvimento. Ao analisar o Quadro 10, é possível identificar que os estágios de definição da estratégia, elaboração do plano do “*business case*”, formação da equipe multifuncional e treinamento não ocorrem com envolvimento de consumidores nas empresas que participaram deste estudo.

Alam (2002) defende que o envolvimento de consumidores possa ocorrer em todos os estágios do processo de desenvolvimento, no entanto, Cooper e Edgett (1996) sugeriram que o envolvimento ocorra nas etapas de geração de ideias, análise da ideia, teste de protótipo de produto, desenvolvimento e comercialização.

Ao avaliar os estágios que não foram encontrados depoimentos de envolvimento, verificou-se que são atividades caracterizadas pela gestão administrativa da empresa, onde possivelmente os consumidores não teriam como interagir de forma qualificada.

Mecanismos de Envolvimento de Consumidores	Etapas do Processo de Desenvolvimento de Produtos
Recebimento de telefonemas, faxes, e-mails e cartas com sugestões de novos produtos	Geração de ideias, Comercialização
Grupos focais	Geração de ideias, Análise da ideia, Teste de Protótipo de Produto, Comercialização, Teste de Mercado
Teste de Conceito	Análise da idéia
Teste de Produto	Teste de Protótipo de Produto
Visitas e reuniões dos consumidores com a equipe de desenvolvimento de produto	Geração de ideias, Análise da ideia, Teste de Protótipo de Produto, Comercialização
Observação de consumidores	Geração de ideias, Análise da ideia, Desenvolvimento de Produtos, Comercialização
Comunidades virtuais: Fóruns de discussão na internet	Geração de idéias
Ferramentas virtuais que permitem usuários criarem design e novas funcionalidades	Geração de idéias

Quadro 10: Mecanismos de Envolvimento de Consumidores e Etapas do Processo de Desenvolvimento de Produtos.

Fonte: Coleta de dados.

É preciso esclarecer que além do mecanismo de “representação”, na etapa de coleta de dados não foram encontrados os seguintes mecanismos de envolvimento de consumidores relatados na literatura: técnica de *brainstorming* com consumidores, conselhos e comissões organizadas de consumidores, protótipos virtuais dos produtos em desenvolvimento, acompanhamento e simulação de situações de uso dos produtos e criação de base de dados compartilhada com informações sobre os produtos.

Na próxima seção deste capítulo, são discutidos os diferentes níveis de intensidade de envolvimento e sua relação com os mecanismos de envolvimento de consumidores.

6.4 Níveis de intensidade de envolvimento de consumidores

Conforme já citado anteriormente, a identificação e a análise de formas e tipos de mecanismos de envolvimento de consumidores nos processos de desenvolvimento de produtos utilizados pelas empresas participantes deste estudo colaboraram para compreensão da perspectiva de marketing vigente nas práticas gerenciais dessas empresas.

Ao realizar a análise entre os tipos de mecanismos utilizados para o envolvimento de consumidores e as suas respectivas intensidades, optou-se por separar as empresas participantes do estudo em três segmentos de empresas:

- Empresas com baixo envolvimento de consumidores nos processos de desenvolvimento de produtos;
- Empresas com moderado envolvimento de consumidores nos processos de desenvolvimento de produtos;
- Empresas com alto envolvimento de consumidores nos processos de desenvolvimento de produtos;

No Quadro 11 são apresentados formas e tipos de mecanismos e as respectivas intensidades de envolvimento de consumidores encontradas nas empresas participantes deste estudo.

Esta seção está organizada com a apresentação dos depoimentos e das respectivas análises de conteúdo, conforme o nível de intensidade do envolvimento encontrado nas empresas pesquisadas.

O primeiro nível de intensidade a ser discutido nesta seção é o nível baixo de envolvimento. Na análise de conteúdo dos depoimentos dos entrevistados, percebeu-se que a empresa que foi caracterizada com o mais baixo nível de envolvimento com consumidores, busca informações de mercado por meio de visitas a outros mercados de consumo, participação em eventos internacionais do setor e diálogo com revendedores ou representantes de vendas.

Formas de Envolvimento	Mecanismos utilizados para envolvimento de consumidores	Intensidade do Envolvimento	Empresas
Comercialização	Interação no ponto de venda	Baixa	Empresas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Entrada passiva dos consumidores/usuários	Recebimento de telefonemas, faxes, e-mails e cartas com sugestões de novos produtos	Moderada	Empresas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10
Informações solicitadas em momentos especiais do processo	Grupos focais	Moderada	Empresas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10
	Teste de Produto	Moderada	Empresas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 10
	Observação de consumidores	Moderada	Empresas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10
Consulta Sistemática	Comunidades virtuais: Fóruns de discussão na internet	Alto	Empresa 2, 5 e 10
	Ferramentas virtuais que permitem usuários criarem design e novas funcionalidades	Alto	Empresa 2
	Visitas e reuniões dos consumidores com a equipe de desenvolvimento de produtos	Alto	Empresas 5

Quadro 11: Mecanismos de Envolvimento de Consumidores e Intensidade do Envolvimento de Consumidores

Fonte: Coleta de dados.

No trecho do depoimento a seguir, o “entrevistado 8” reconhece que a empresa deveria evoluir nas questões pertinentes ao envolvimento de consumidores.

“É no primeiro nível, com certeza. Nós temos muito o que evoluir, ainda. Muito, muito, muito. Por mais que se ouça consumidores, ainda não é o suficiente. Não foi desenvolvido ingredientes para esse segundo nível. Eu diria que está encaminhando. Como acontece o desenvolvimento? Os nossos diretores viajam, o pessoal de exportação viaja para ver ideias, o revendedor manda uma peça, olha, essa peça é importada, está vendendo bem, vocês não conseguem talvez desenvolver aqui? Se temos capacidade de produzir o produto é desenvolvido. Como você pode ver, a maioria dos produtos são desenvolvidos sem o envolvimento dos consumidores. O nosso diretor-superintendente também, ele viaja muito, muito, está sempre ligado às tendências. Tem os designers que prestam serviços para nós. Então na verdade existem muitas ideias e informação, mas ainda não vem do consumidor.” (Entrevistado 8)

Além da realidade da “*empresa 8*”, onde o envolvimento com consumidores fica restrito somente ao estágio de comercialização. Também é importante salientar que além de ser restrito ao momento de comercialização, as informações que surgem da interação entre consumidores e empresa, no momento de comercialização, não são sistematizadas, disseminadas e utilizadas dentro da empresa. Nesse sentido, a orientação para o mercado sugerida por Jawroski e Kohli (1993), fundamentada na geração, disseminação e utilização de informações de mercado na organização, não foi encontrada na “*empresa 8*”.

Quando o entrevistado da “*empresa 8*” foi questionado sobre os possíveis motivos para que a empresa não envolva os seus consumidores no processo de desenvolvimento de produtos, a resposta foi:

“É cultural da empresa. É fortemente ligado à cultura. A empresa ainda é muito fechada. Se discute algumas coisas porque se percebe a necessidade de ouvir mais o consumidor, de ter um canal, porque nós não temos nem um 0800, assim, é pelo site e os telefones das fábricas que estão nas embalagens.” (Entrevistado 8)

No trecho do depoimento do “*entrevistado 8*”, é possível verificar que, mesmo que empiricamente, o entrevistado relaciona a cultura organizacional como a principal razão para o envolvimento dos consumidores não tenha sido implementado na sua empresa. Ao relacionar com a fundamentação teórica de Narver e Slater (1990), Slater e Narver (1995) e Deshpandé, Farley e Webster (1993), a orientação

para o mercado pode ser considerada como um aspecto da cultura organizacional, ou seja, os temas estão intrinsecamente relacionados.

Dessa forma, a cultura organizacional parece influenciar o nível de envolvimento dos consumidores no processo de desenvolvimento de produtos. Deshpandé, Farley e Webster (1993) destacaram que a orientação para o mercado pode ser definida como um conjunto de crenças organizacionais que colocam os interesses dos consumidores em primeiro lugar. Nesse sentido, é possível pensar que as empresas que não possuem esse conjunto de crenças, conceituado como orientação para o mercado, também não investem em mecanismos de envolvimento com consumidores.

Na coleta de dados realizada neste estudo, também foram encontradas na amostra de empresas participantes, casos como das empresas “7” e “9” que recentemente começaram a investir em mecanismos de envolvimento de consumidores, no entanto, apresentam um nível de envolvimento com consumidores superior ao nível encontrado no caso da “empresa 8”.

No comentário abaixo do “entrevistado 7”, é realizada a crítica da baixa interatividade com os consumidores no processo de desenvolvimento de produtos.

“Isso a gente tem feito mais especificamente, ultimamente, com a criação dessa área. Antes a gente sempre brincava que o nosso P&D era muito D e pouco P. Então o desenvolvimento de produto vinha muito do conhecimento, que é grande, o pessoal... tem dentro da empresa, mas a gente não ouvia o nosso consumidor.” (Entrevistado 7)

A “empresa 7”, conforme o relato presente nos dados coletados, recentemente começou a ingressar em outros mercados de consumo contribuindo para que a empresa apresentasse a necessidade de conhecer melhor os seus novos consumidores e suas necessidades. Diante deste contexto, foram realizados investimentos na contratação de recursos humanos, busca de fornecedores de pesquisa de marketing e desenvolvimento de mecanismos de envolvimento com consumidores.

A “*empresa 9*” também recentemente começou a implementar a estratégia de desenvolvimento de produtos. A nova realidade estratégica da empresa, segundo a “*entrevistada 9*”, colaborou para que a empresa iniciasse um caminho de aproximação com os seus consumidores. Conforme os dados coletados na empresa, os mecanismos utilizados ainda estão com baixa formalização do processo e definição de estrutura, no entanto, a “*equipe de desenvolvimento*” da empresa reconhece a necessidade de implantar mecanismos que proporcionem maior interatividade e envolvimento de consumidores.

As empresas que apresentaram nível moderado de envolvimento justificaram o seu posicionamento com a realização sistemática de grupos focais, testes de produto e observação de consumidores em situações de uso do produto.

“Eu vejo que estamos em um segundo estágio. Por quê? A empresa testa conceitos de novos produtos com grupos de consumidores. Também por causa dessa questão desse apoio sensorial em cima dos lançamentos, do projeto que a gente está fazendo, então os consumidores participam dos testes sensoriais e a partir disso do desenvolvimento do produto”.(Entrevistado 1)

Ao observar a realidade das empresas 1, 3, 4 e 6 encontramos o papel do consumidor como um recurso que pode ser lançado no processo de desenvolvimento de novo produto. Isto é, quando a empresa não encontra as respostas internamente, implementa mecanismos de envolvimento que podem colaborar a assertividade de novos produtos. Conforme já destacado na fundamentação teórica deste trabalho, o consumidor pode ser compreendido como um recurso nas empresas que adotam a Visão Baseada em Recursos (VBR). Nesse sentido, as empresas que adotam tal visão, produzem um arranjo de recursos que as proporciona singularidade e diversificação, tornando impossível que outros concorrentes reproduzam tal arranjo com facilidade (BARNEY, 1986, 1991; BARNEY *et al*, 2001; CONNER, 1991; WRIGHT e McMAHAN, 1994; SRIVASTAVA, FAHEY e CHRISTENSEN, 2001).

Ao compreender o consumidor como um recurso, também é necessário salientar que as empresas participantes deste estudo que adotam a Visão Baseada em Recursos (VBR) e que foram classificadas no segmento de empresas com

moderado envolvimento de consumidores nos processos de desenvolvimento de produtos implementaram mecanismos de envolvimento de consumidores que podem ser considerados de comunicação unidirecional. Destaca-se que não foi percebido um diálogo aberto entre empresas e consumidores, na maioria das vezes, somente o consumidor fala e a empresa ouve.

Ballantyne e Varey (2006) enfatizam a prática do diálogo, ou de comunicações bidirecionais, como um dos fundamentos para as empresas que desejam exercitar a coprodução de valor.

Assim, como foi possível, observar empresas que estão migrando do segmento de empresas com baixo envolvimento de consumidores para o segmento de moderado envolvimento, também foi possível observar empresas que estão alcançando o segmento de alto envolvimento. Conforme o depoimento do “entrevistado 2”, a empresa começa a exercitar mecanismos que podem ser compreendidos com um nível alto de envolvimento.

“Me parece que nós estamos na parte intermediária, aqui [indicando o espaço entre os cartões com as características dos estágio 2 e 3 de envolvimento]. Estamos chegando ao terceiro nível. Abandonamos o primeiro, que é só o contato na venda, mas ainda temos que evoluir desse estágio dois para o três. A gente até comentou sobre isso, assim, de uma forma de trazer eles realmente aqui para dentro do desenvolvimento. Ter o desenvolvimento da criança, onde eu possa trazer. Isso é uma ideia que ainda está longe, mas que talvez nos consolide no nível três, ali, onde eu possa ter um espaço, aqui, para o estilista, ou para um grupo de criativos, sei lá o que mais, que possa vir crianças, a gente faz um negócio com colégio e tal, as crianças vêm aqui e trabalham um tempo, desenvolvem um produto, a gente pode criar com eles.” (Entrevistado 2)

Na análise do depoimento do “entrevistado 2”, evidencia-se o interesse no investimento de mecanismos que proporcionem uma participação efetiva de consumidores no processo de desenvolvimento de produtos. O momento da coleta de dados, a “empresa 2” estava utilizando mecanismos virtuais de envolvimento com consumidores como criação de comunidades virtuais e ferramentas virtuais que permitem usuários criarem design e novas funcionalidades. Ao refletir sobre o assunto, notou-se que o “entrevistado 2” vislumbra investimentos em mecanismos que proporcionem uma maior interatividade entre os projetistas da empresa e seus consumidores.

Diante da particularidade da “empresa 2” de atender exclusivamente consumidores infantis, o “entrevistado 2” chega a planejar uma aproximação com as escolas infantis e de ensino fundamental da região, com objetivo de implementar mecanismos que contribuam para o processo de coprodução de valor.

Também no segmento que empresas que com alto envolvimento de consumidores nos processos de desenvolvimento de produtos foi possível analisar informações relevantes na “*empresa 5*”. Como principal fonte de informações sobre o mercado de consumidores, esta empresa investiu em uma infraestrutura que permite a interação entre consumidores e os projetistas de novos produtos. A interação com consumidores convencionais, como donas de casa, e de consumidores que utilizam os produtos para fins profissionais, como os *chefs* de cozinha, ou ainda consumidores com necessidades mais sofisticadas, como os *gourmets*, têm colaborado no desenvolvimento de produtos.

“Eu monto um ambiente desse consumidor e coloco as pessoas junto, não só os consumidores e o pessoal de marketing, mas a pessoa de manufatura, de tecnologia, e eu coloco para fazer uma atividade, estão trabalhando, não parece. E quando eu faço isso eu também passo em outros conceitos sobre como as pessoas utilizam os produtos e como elas querem utilizar.”(Entrevistado 5)

No depoimento do “*entrevistado 5*”, percebeu-se que o investimento da empresa também representou um espaço para comunicação bidirecional entre consumidores e profissionais da empresa de diferentes funções. O espaço relatado pelo “*entrevistado 5*” é incorporado como recurso disponível para o desenvolvimento de produtos. Nesse sentido, notou-se a diferença entre as empresas que vislumbram o consumidor como recurso do processo de desenvolvimento e as empresas que apresentam o consumidor como sujeito que pode desenvolver conceitos de produtos junto à empresa.

No quadro 12 está explicitada a relação encontrada entre a intensidade de envolvimento de consumidores nos processos de desenvolvimento com a comunicação que ocorre neste processo. Nos casos pesquisados neste estudo, constatou-se que o envolvimento é mais intenso quando a empresa se propõe a

abrir espaços de diálogo entre consumidores e as equipes de desenvolvimento de produtos.

Intensidade do Envolvimento	Comunicação
Baixo	Restrita ao momento da venda.
Moderada	Comunicação unidirecional com consumidores fornecendo informações.
Alta	Comunicação bidirecional em diferentes estágios do processo de desenvolvimento.

Quadro 12: Intensidade de Envolvimento e Comunicação

Fonte: Coleta de dados.

É importante refletir que os representantes das empresas participantes da amostra deste estudo que apresentaram indícios de um maior envolvimento com consumidores se referem a conceitos como relacionamento, comunicação e cooperação entre consumidores e empresas. Na relação com a fundamentação teórica deste estudo, é realizado o encontro com a visão de Ballantyne e Varey (2006) que defendem a força do papel da interação na perspectiva de coprodução de valor. A prática do diálogo, já destacada pelos autores, também pode ser considerada como uma característica distintiva das empresas que apresentaram o maior nível de envolvimento dos consumidores no processo de desenvolvimento de produtos.

Outra característica relevante a ser destacada na análise de dados, é novamente a citação espontânea do conceito de cultura organizacional. É preciso ressaltar que a empresa que participou deste estudo e apresentou o menor nível de envolvimento utilizou o conceito de cultura para justificar a baixa interação com os consumidores. Já a “*empresa 2*”, justifica ao alto envolvimento com os consumidores também com o conceito de cultura organizacional. Na análise do trecho do comentário do “*entrevistado 2*”, constatou-se indícios de orientação para o mercado.

“Passamos por uma revolução cultural que nos permitiu chegar num processo de inovação de produto, porque se nós não tivéssemos inovado e mudado na gestão da empresa nós não teríamos conseguido nunca pensar em inovação do produto. Nós estaríamos eternamente apagando incêndios na parte de gestão. Então esse processo foi o que nos deu tranquilidade para agora estar trabalhando, tendo tempo de ouvir o consumidor. Criamos uma cultura de empatia com os consumidores. Isto está na estratégia da nossa empresa.”(Entrevistado 2)

É preciso ressaltar que além de indícios de orientação para o mercado, as empresas “2” e “5” possuem também como fator interno comum que pode favorecer o envolvimento de consumidores, equipes de desenvolvimento de produtos multidisciplinares, constituídas por profissionais com diferentes competências, como por exemplo, *designers*, engenheiros, administradores e publicitários. Nesse sentido, observou-se que estas empresas possuem equipes de desenvolvimento já são institucionalizadas e reconhecidas internamente, representando o investimento da organização em recursos intangíveis (recursos humanos, processos organizacionais, rotina, conhecimento).

No livro escrito pelo presidente da “*empresa 2*” detalhando a trajetória da sua empresa e as estratégias empresariais implementadas, encontra-se referências a necessidade de multidisciplinaridade nas equipes. No trecho apresentado abaixo, fica evidente projetos de inclusão de profissionais de diferentes áreas.

“A colaboração de profissionais com conhecimentos sólidos em comunicação, pedagogia, psicologia, sociologia, antropologia, etc., é cada vez mais intensa.” (KOHLRAUSCH, 1996, p.98)

Por outro lado, percebeu-se também na coleta de campo, que estas empresas, “2” e “5”, também realizam investimentos em recursos tangíveis (estrutura física, equipamentos, instalações e matérias-primas) que serão utilizados no desenvolvimento de produtos. Esta constatação fica bastante evidente na “*empresa 5*” que montou um “espaço de interação com consumidores” junto a equipe de desenvolvimento de produtos.

Com objetivo de distinguir as empresas com o maior nível de envolvimento de consumidores das empresas de menor nível de envolvimento, verificou-se que as empresas com menor nível de envolvimento, as equipes de desenvolvimento de produtos não possuem diferentes tipos de competências. Foi possível identificar que estas equipes são formadas por profissionais da área de engenharia que possuem uma preocupação bastante forte com a qualidade técnica dos produtos a serem desenvolvidos.

Também foi possível observar que as empresas “2”, “5” e “10” ampliaram a participação no processo de desenvolvimento de produtos para outros atores, além dos consumidores e da equipe de desenvolvimento. A realização de projetos com universidades, institutos de pesquisa e fornecedores também pode ser um elemento distintivo destas empresas. Nos comentários dos entrevistados “2”, “5” e “10” apresentados abaixo, é possível verificar a integração com universidades e novos fornecedores.

“Temos assim, o concurso de universidades, de tecnologia, também é uma fonte de entrada de ideias. É um concurso. Nasceu como concurso de tecnologia, mas na segunda edição que a gente terminou este ano, a gente incluiu a área de design. Então é um concurso de desenvolvimento de produto, com as universidades, é aberto para o Brasil todo, tendo quatro categorias, três de tecnologia e uma de design.” (Entrevistado 5).

“Eu posso te falar sobre a experiência que estamos tendo com a universidade. Temos tido momentos muito ricos e até dá para dizer diferentes na nossa experiência profissional. Esse contato com profissionais em formação, alunos, e professores da academia tem nos ajudado muito na atualização das técnicas e principalmente na criatividade dos novos produtos. Em alguns momentos, parece um caos, mas acho que estamos crescendo.” (Entrevistado 10)

“Se eu te comentar, assim, nos últimos lançamentos da área de projetos, os meus maiores fornecedores não foram fornecedores tradicionais da indústria e da cadeia calçadista. Inclusive, hoje, um dos maiores fornecedores nossos, para esses produtos de inovação, não é do setor calçadista. É um fornecedor que nós desenvolvemos com um laboratório do Brasil, que trabalhava para a indústria de brinquedos. No início, isso começou de uma forma assim, aparecia uma ideia no fórum de inovação. Um produto inovador tal. Aí tem um determinado componente que tu não tem no mercado e ninguém no setor de calçado trabalha com aquilo ... fomos atrás encontramos essa empresa de brinquedos. Aí a gente começou a entrar nessa questão do brinquedo, porque a gente trabalha a questão da diversão no produto... Hoje eles já estão assim, toda a semana eles vem aqui para o sul, eles trazem ideias, agora, para a gente. E, nós também para eles .” (Entrevistado 2)

A observação destas características ajuda a retomar o paradigma de Vargo e Lusch (2004), Lusch e Vargo (2006) e Lusch (2007) discutido na fundamentação teórica deste trabalho. Os autores vislumbram a interação de forma compartilhada com diferentes atores do processo de desenvolvimento, como, por exemplo, acionistas, fornecedores, consumidores, membros da comunidade e colaboradores da empresa. Esse compartilhamento é extensivo à troca de recursos mas principalmente se relaciona com o conhecimento dos atores que participam do processo. Lusch e Vargo (2006) denominam essa integração de “*rede de criação de valor*”.

É possível identificar a discussão sobre a “rede de criação de valor” defendida por Lusch e Vargo (2006) no comentário do “entrevistado 5” sobre a relevância de mensurar o valor para dos diferentes atores envolvidos no processo de desenvolvimento de produtos.

“Para eu ter essa inovação, no processo, eu converto os dados das pesquisas, em mensuradores que traduzem ... o valor do produto, o valor para o acionista, o valor para o consumidor, o valor para sociedade, o valor para os meus fornecedores ...” (Entrevistado 5)

Por outro lado, observou-se nas empresas com menor e moderado envolvimento de consumidores, o desenvolvimento de produtos é realizado internamente com a equipe de desenvolvimento da empresa ou até mesmo por equipes que responsáveis pela produção ou pelo controle de qualidade dos itens produzidos.

Na figura 4, é possível visualizar a movimentação verificada na coleta de dados, onde cada empresa é representada por um círculo com o seu número de identificação neste estudo.

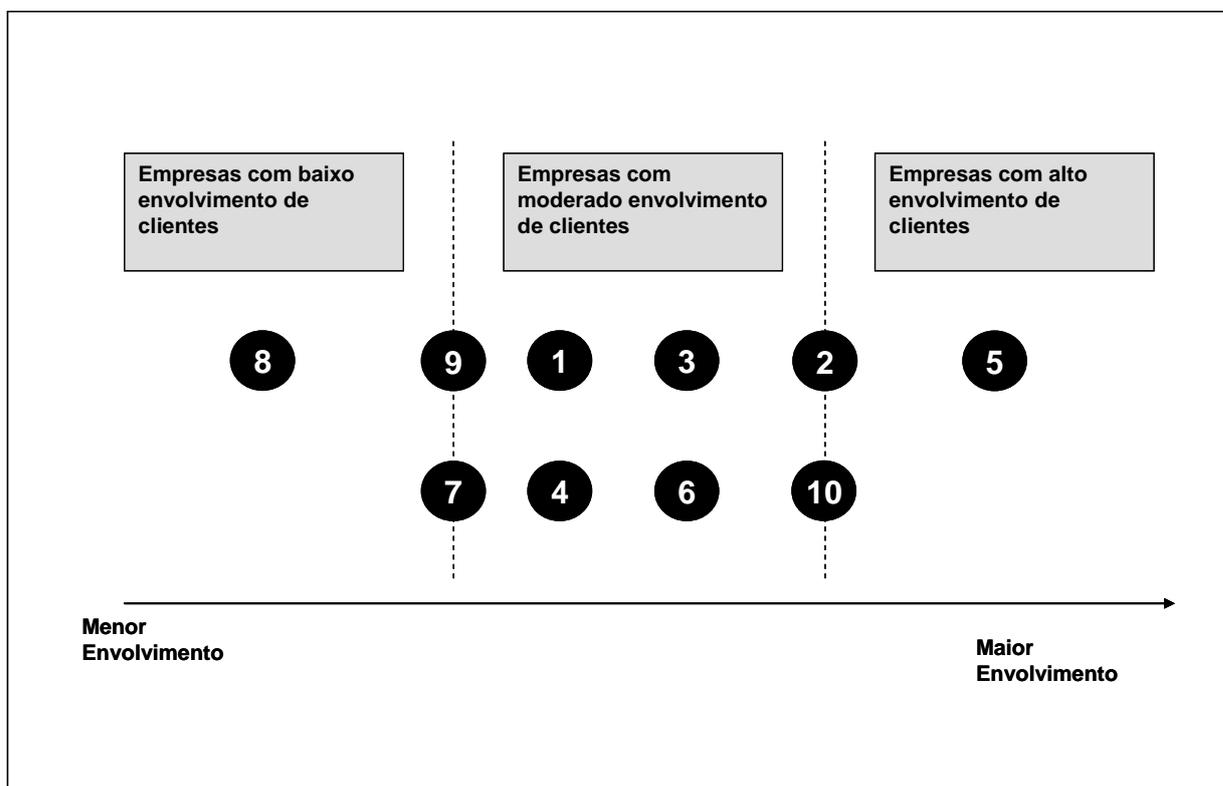


Figura 3: Mapa dos níveis de envolvimento e as empresas participantes da pesquisa.
Fonte: Coleta de dados.

Ao analisar o conjunto das empresas pesquisadas, notou-se que o movimento destas é para aumento do envolvimento dos consumidores em seus processos de desenvolvimento. Todas as empresas apontaram que planejam ações que proporcionarão um maior envolvimento de consumidores.

É necessário considerar que a “*empresa 5*” está na posição que apresenta o maior nível de intensidade de envolvimento com consumidores, em virtude, da empresa apresentar o maior número de mecanismos de envolvimento com consumidores, além de ser a única empresa participante deste estudo que oferece uma infraestrutura física específica para o envolvimento de consumidores.

Em paralelo a movimentação para um maior envolvimento de consumidores, observou-se que estas empresas estão preocupadas com a experiência. Em algumas empresas, sobrepondo as questões técnicas e utilitárias do produto. Nesse sentido, notou-se a convergência com as preocupações relatadas por Prahalad e Ramaswamy (2004) sobre o papel da experiência na coprodução de valor. Os autores enfatizaram que a experiência exerce papel fundamental na coprodução de valor, tendo em vista, que o envolvimento do consumidor ocorre por meio de uma interação personalizada que pode ser influenciada por fatores como espaço e tempo.

É preciso ressaltar que a preocupação com o espaço de interação com consumidores foi presente nos comentários dos entrevistados ao colocarem a relevância da experiência no ponto-de-venda.

“A questão das nossas lojas, hoje, é um ponto muito importante de contato com o consumidor. De ideias, de coisas que eles deixam ali, de testes de produtos. Estamos começando um projeto de lojas próprias da marca, justamente por isso, para nos aproximarmos dos consumidores e elaborarmos uma experiência com a marca mais qualificada. No nosso projeto de varejo, as crianças podem brincar dentro da loja com os nossos produtos e brinquedos.” (Entrevistado 2)

A conexão entre a experiência e o envolvimento de consumidores também é realizada nas empresas que ainda estão em um nível moderado de envolvimento com consumidores mas que demonstram planos para incrementar o envolvimento

de consumidores. No comentário da “entrevistada 9”, fica evidente a relevância da experiência para a estratégia da empresa.

“Nossa estratégia que estamos começando a implementar é que as nossas lojas sejam lembradas como espaços de bem-estar e de beleza. Estamos trazendo esse conceito para os novos produtos, lojas e comunicação.” (Entrevistada 9)

É preciso destacar que a preocupação com a experiência foi relatada pelos entrevistados de empresas que estariam no nível moderado de envolvimento, no entanto, verificou-se que nessas empresas não existem processos que integrem a experiência no ponto de venda com o processo de desenvolvimento de produtos. Dessa forma, as informações que poderiam enriquecer o processo de desenvolvimento de produtos não são disseminadas dentro da empresa.

A partir do conteúdo analisado nos dados coletados nas empresas participantes deste estudo, foi possível organizar um conjunto de características que podem colaborar com a identificação dos níveis de envolvimento de consumidores. No quadro 13 são apresentadas as características identificadas neste estudo.

Empresas com baixo envolvimento de consumidores nos processos de desenvolvimento de produtos	Empresas com moderado envolvimento de consumidores nos processos de desenvolvimento de produtos	Empresas com alto envolvimento de consumidores nos processos de desenvolvimento de produtos
As ideias de novos produtos são geradas a partir de produtos disponíveis em outros mercados e em empresas concorrentes.	A geração de ideias é realizada com a coleta de informações por meio de técnicas tradicionais de pesquisa de marketing como grupos focais e observações.	A geração de ideias é compartilhada entre equipe de desenvolvimento, consumidores, fornecedores, entre outros atores.
A comunicação é restrita ao momento da venda.	A comunicação é unidirecional. O consumidor fornece informações para a empresa.	A comunicação é bidirecional. Consumidores e representantes da empresa dialogam.
As equipes são responsáveis pela produção e pelo desenvolvimento de novos produtos. As equipes são formadas por profissionais com competências estabelecidas na área de engenharia.	As equipes são formadas por profissionais com competências estabelecidas na área de engenharia com apoio de profissionais na área de marketing nas questões de pesquisa de marketing e comunicação.	As equipes são multidisciplinares abrigando profissionais com diferentes competências.
A participação de atores externos no desenvolvimento de novos produtos é restrita aos fornecedores tradicionais.	A participação de atores externos no desenvolvimento de novos produtos é geralmente restrita aos fornecedores tradicionais.	O desenvolvimento de novos produtos pode ser realizado dentro de uma rede de criação de valor com participação da equipe da empresa, consumidores, fornecedores, universidades e institutos de pesquisa.
A infraestrutura disponível para envolvimento de consumidores está restrita ao ponto de venda.	A infraestrutura utilizada para o envolvimento de consumidores está na contratação de empresas de pesquisa de marketing.	A empresa investe uma infraestrutura dedicada para o envolvimento de consumidores como laboratórios de testes de produto, dispositivos na internet, pontos de venda interativos, etc.
	Desenvolvimento de projetos que valorizam a experiência dos consumidores com a empresa.	Realização de ações que valorizam a experiência dos consumidores com a empresa.
Cultura organizacional não está voltada aos consumidores.	Cultura organizacional voltada a eficiência dos processos e qualidade dos produtos.	Cultura organizacional voltada a inovação e satisfação dos consumidores.

Quadro 13: Caracterização das Empresas e os níveis de envolvimento.
Fonte: coleta de dados.

No quadro 14, é apresentado um resumo com os principais resultados encontrados nas empresas participantes deste estudo.

Resultados apresentados	Empresas									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tipos de Processos de Desenvolvimento										
Linear				X						
Recursivo	X	X	X		X	X			X	
Caótico							X	X		X
Mecanismos de envolvimento										
Interação no ponto de venda	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Recebimento de telefonemas, faxes, e-mails e cartas com sugestões de novos produtos	X	X	X	X	X	X	X			X
Grupos focais	X	X	X	X	X	X	X			X
Teste de Produto	X	X	X	X	X	X			X	X
Observação de consumidores	X	X	X	X	X	X	X			X
Visitas e reuniões dos consumidores com a equipe de desenvolvimento de produto					X					
Ferramentas virtuais que permitem usuários criarem design e novas funcionalidades		X								
Comunidades virtuais: Fóruns de discussão na internet		X			X					X
Níveis de Intensidade de Envolvimento										
Baixo								X		
Moderado	X		X	X		X	X		X	
Alto		X			X					X

Legenda:

X - resultado encontrado

Quadro 14: Resultados encontrados.

Fonte: Coleta de dados.

Partindo-se dos resultados apresentados neste capítulo, serão discutidas as conclusões pertinentes ao tema deste estudo no capítulo subsequente.

7 CONCLUSÃO

Essa dissertação teve como propósito ampliar o conhecimento sobre o envolvimento de consumidores em processos de desenvolvimento de produtos. Por tratar-se de um estudo de natureza exploratória, não permite que sejam realizadas generalizações sobre o tema, no entanto, apresenta *insights* que podem colaborar com novos estudos sobre o envolvimento de consumidores. Este capítulo resume as contribuições do estudo, identificando as suas implicações acadêmicas e gerenciais. Por fim, alerta sobre as limitações da pesquisa e propõe sugestões para estudos futuros sobre o tema.

Conforme os estudos apresentados no capítulo de fundamentação teórica desse trabalho, o tema envolvimento de consumidores ainda é um assunto recente na literatura de marketing. Dessa forma, a escolha do método qualitativo contribuiu para o aprofundamento das questões sobre o tema. A partir da aplicação das entrevistas de profundidade, foi possível explorar com os representantes das empresas a realidade sobre os processos de desenvolvimento de produtos, identificar os mecanismos utilizados para o envolvimento de consumidores e caracterizar os diferentes níveis de envolvimento. Ainda foi possível identificar o interesse de alguns entrevistados na continuidade dos investimentos em mecanismos de envolvimento de consumidores.

Para que os objetivos do estudo fossem alcançados, foi realizada uma extensa revisão da literatura sobre o envolvimento de consumidores, analisando o tema proposto nos diferentes momentos históricos da pesquisa em marketing. A partir daí, foi desenvolvido o projeto e realizada a pesquisa de natureza qualitativa, visando analisar como as empresas realizam o envolvimento de consumidores em processos de desenvolvimento de produtos.

Sendo assim, a partir da fundamentação teórica apresentada, o problema de pesquisa norteador desse estudo é assim definido: como as empresas envolvem os seus consumidores nos processos de desenvolvimento de produtos? A questão de pesquisa formulada neste estudo foi motivada pelo interesse em investigar se o envolvimento de consumidores, de fato, era possível de ser realizada por empresas de manufatura de bens de consumo.

Tendo como alicerces estudos acadêmicos e empíricos que defendem que as empresas orientadas para o mercado apresentam melhor desempenho e vantagens competitivas significativas em relação aos seus concorrentes, esse trabalho também prestou-se a aprofundar o conhecimento sobre os mecanismos utilizados para o envolvimento de consumidores (JAWORSKI e KOHLI, 1993; DAY e WENSLEY, 1988, NARVER e SLATER, 1990; DESHPANDE, FARLEY e WEBSTER, 1993; KUMAR e PETERSEN, 2005). A identificação desses mecanismos e a exploração da sua utilização nos processos de desenvolvimento de produtos colaboraram para compreensão das ações empresariais que refletem a orientação para o mercado das empresas pesquisadas

Na fundamentação teórica desta dissertação foram encontrados estudos com implicações gerenciais como Matthing *et al* (2006); Morisson, Roberts e von Hippel (2000); Lilien *et al* (2002); Franke *et al* (2006); Gruner e Homburg (2000); von Hippel (1986); Alam (2002); Alam e Perry (2002); Nambisan (2002), Urban e von Hippel (1988) que corroboram com a defesa das vantagens do envolvimento de consumidores realizada por Prahalad e Ramaswamy (2004) e Vargo e Lusch (2004), no entanto, ainda no início do estudo foi possível verificar que existem lacunas entre a conceituação do tema e a realidade das empresas. Nesse sentido, esse trabalho contribuiu para a redução dessas lacunas pois investigou a operação dos mecanismos de envolvimento e estabeleceu as conexões necessárias com a literatura existente sobre o tema.

Partindo-se do aprofundamento de como ocorre o envolvimento de consumidores por meio da investigação de diferentes mecanismos de envolvimento,

verificou-se que as empresas organizam diferentes arranjos e mecanismos de envolvimento de consumidores. Dessa forma, foi possível observar empresas que ainda não implementaram técnicas de interação convencionais como a disponibilidade de um *call center*. Por outro lado, conheceu-se ambientes propícios para a coprodução de valor, assim como sugeriram Prahalad e Ramaswamy (2003) que destacaram a relevância da criação de espaços qualificados para o envolvimento de consumidores.

Ao identificar a existência de diferentes contextos empresariais na pesquisa, foi possível identificar a utilização dos seguintes mecanismos de envolvimento de consumidores: **recebimento de telefonemas, faxes, e-mails e cartas com sugestões de novos produtos; grupos focais; teste de conceito; teste de produto; visitas e reuniões dos consumidores com a equipe de desenvolvimento de produtos; observação de consumidores; comunidades virtuais (fóruns de discussão na internet) e ferramentas virtuais que permitem usuários criarem design e novas funcionalidades.**

É importante salientar que Alam (2002) relata no seu estudo, a utilização o mecanismo de representação, onde consumidores participam como membros da equipe de desenvolvimento de produtos, não foi encontrado nas empresas participantes nesse estudo. Nesse sentido, observou-se que os entrevistados desconheciam como operacionalizar o mecanismo proposto pelo autor. A utilização da representação é relatada na literatura pesquisada como o mecanismo que proporciona a maior intensidade no envolvimento de consumidores no processo de desenvolvimento.

Entre os resultados apresentados, é preciso destacar que foram pesquisados os tipos de processos de desenvolvimento de produtos utilizados pelas empresas participantes da pesquisa. Conforme McCarthy *et al* (2006) e Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2002), os tipos de processos de desenvolvimento de produtos podem ser: linear, recursivo e caótico. Diante das características de cada tipo de processo presentes na literatura acadêmica e a comparação dos dados coletados nas empresas participantes do estudo, verificou-se que na amostra escolhida para este estudo era possível encontrar empresas com processos do tipo **linear, recursivo e**

caótico. É necessário destacar que o tipo de processo mais encontrado nas empresas pesquisadas foi o tipo recursivo, tendo em vista, a necessidade de agilidade no lançamento de novos produtos e a competitividade do segmento de bens de consumo.

Em relação aos estágios do processo de desenvolvimento de produtos, constatou-se que as empresas pesquisadas utilizam o envolvimento de consumidores nos estágios de **geração de ideias, análise da ideia, testes de produto e comercialização.** Embora Alam (2002) defenda a possibilidade das empresas utilizarem os mecanismos de envolvimento de consumidores em todos os estágios do processo de desenvolvimento de produtos não foi possível verificar tal possibilidade, tendo em vista, que os entrevistados rejeitaram completamente o envolvimento de consumidores em estágios como elaboração do *business plan*, formação da equipe multifuncional e definição da estratégia.

A partir da identificação dos mecanismos de envolvimento e os estágios do processo de desenvolvimento, verificou-se que as empresas apresentam níveis de intensidades de envolvimento distintos. Diante da diversidade dos contextos de envolvimento de consumidores, relacionaram-se os diferentes níveis de envolvimento que as empresas se encontram com as perspectivas de marketing presentes na literatura acadêmica da área. Conforme foi apresentado no capítulo de fundamentação teórica desse estudo, Lusch (2007) dividiu o marketing em três perspectivas: *“To Market”* – ênfase na distribuição; *“Market(ing) to”* – ênfase nos processos de marketing e na satisfação dos consumidores; e por último; *“Market(ing) with”* – ênfase na coprodução de valor.

Partindo-se das três perspectivas defendidas por Lusch (2007) e da identificação dos mecanismos de envolvimento de consumidores, foi possível segmentar as empresas participantes do estudo em três níveis de intensidade de envolvimento: baixo, moderado e alto. Os segmentos de empresa encontrados foram caracterizados da seguinte forma:

- a) Empresas com intensidade baixa de envolvimento de consumidores nos processos de desenvolvimento de produto – o envolvimento fica

restrito ao estágio de comercialização. A geração de ideias ocorre por meio de pesquisa em outros mercados e em empresas concorrentes. A empresa não realiza parcerias com outras organizações para realizar o desenvolvimento de produtos. A comunicação da empresa ocorre de forma unilateral, partindo da empresa e chegando até aos consumidores, principalmente no momento da comercialização e na publicidade contratada pela empresa.

- b) Empresas com intensidade moderada de envolvimento de consumidores nos processos de desenvolvimento de produto – o envolvimento de consumidores fica concentrado nos estágios de geração de ideias, análise da ideia e teste de produto por meio da utilização de técnicas tradicionais de pesquisa de marketing como grupos focais e observações. A comunicação entre empresa e consumidores não é reconhecida pelo diálogo, ocorre de forma unilateral, os consumidores fornecendo informações por meio das pesquisas de marketing e as empresas se comunicando por meio da sua publicidade.
- c) Empresas com intensidade alta de envolvimento de consumidores nos processos de desenvolvimento de produto – A geração de ideias é compartilhada entre equipe de desenvolvimento, consumidores, fornecedores, entre outros atores. São utilizados diferentes tipos de mecanismos de envolvimento com consumidores, desde técnicas tradicionais de pesquisa de marketing até reuniões com grupos de consumidores e ferramentas virtuais de interação. A comunicação é bidirecional, consumidores e representantes das empresas dialogam. As empresas investem uma infraestrutura dedicada para o envolvimento de consumidores como laboratórios de testes de produto, dispositivos na internet, pontos de venda interativos, etc.

Por fim, é necessário encerrar a conclusão desse estudo, discutindo as perspectivas sobre o envolvimento de consumidores em uma perspectiva mais ampla dos processos de marketing, assim como defendem estudiosos como Vargo e

Lusch (2004), Lusch e Vargo (2006), Lusch (2007), Prahalad e Ramaswamy (2004), Grönroos (2006), Ballantyne e Varey (2006) e Penalosa e Venkatesh (2006).

Durante a fundamentação teórica deste estudo, foi possível compreender que os estudiosos identificados com a perspectiva “*Market (ing) with*” defendem que o marketing deveria evoluir para um novo patamar, representado pela interação e pela participação de consumidores nos processos de marketing, ou seja pela coprodução de valor. Adicionalmente, verificou-se na coleta e na análise dos dados desta pesquisa que as empresas participantes caminham para práticas de maior envolvimento com consumidores nos processos de desenvolvimento de produtos. No entanto, constatou-se que mesmo nas empresas que foram classificadas no nível de maior intensidade de envolvimento, os processos ainda estão em estágio embrionário. Existem dúvidas de como operacionalizar, temores sobre o vazamento de informações, preocupações com questões trabalhistas, imagem da empresa e custos adicionais no processo de desenvolvimento de produtos. Dessa forma, ficaram evidenciadas as lacunas ainda existentes entre o conceito de coprodução de valor e as práticas de marketing.

Diante da realidade das empresas de bens de consumo da região sul do Brasil, é possível supor que o tema de envolvimento de consumidores ainda é um campo fértil para novos estudos acadêmicos. Na seção de recomendações para estudos futuros, estão apresentadas proposições elaboradas a partir das análises dos resultados encontrados nesta pesquisa e na fundamentação teórica utilizada para compreensão da realidade encontrada.

Diante das informações apresentadas neste capítulo, foi possível afirmar que os objetivos propostos foram alcançados, considerando-se que a natureza do estudo é qualitativa portanto dever gerar *insights* e subsídios para a realização de novos estudos que permitirão aprofundar as proposições elencadas no presente estudo.

7.1 Implicações acadêmicas e gerenciais

Acredita-se que a realização do estudo oferece contribuições tanto acadêmicas quanto gerenciais, uma vez que os seus resultados podem preencher lacunas existentes em ambos contextos.

No contexto acadêmico, percebe-se que o número de estudos dedicados a investigar o envolvimento de consumidores em empresas de bens de consumo ainda é restrito. Nesse sentido, verificou-se que o tema pode ser considerado emergente na academia, sendo assim, novos estudos, como este, contribuem para o amadurecimento do tema. Particularmente no Brasil, o tema é pouco explorado em trabalhos acadêmicos. Este trabalho também contribuiu com o lançamento de proposições que podem ser incorporadas em novos estudos sobre tema e abrir caminhos para a realização de estudos quantitativos.

É preciso destacar que a principal contribuição acadêmica do presente estudo é apresentar a discussão sobre a necessidade de uma visão mais ampla do consumidor e sobre os conceitos do campo de estudo da área de marketing. Ao observar a trajetória deste trabalho, é possível verificar que a discussão proposta por Lusch (2007) sobre a existência de três perspectivas de marketing é o eixo conceitual dos temas explorados neste estudo. Ao discutir o conceito de coprodução de valor, este trabalho também contribuiu academicamente para delimitar o conceito e as relações com outros temas como comunicação, experiência de consumo e orientação para o mercado.

Sobre as implicações gerenciais, supõe-se que este estudo pode contribuir em muito com as empresas que desejam implementar estratégias de desenvolvimento de produtos com envolvimento de consumidores.

A primeira implicação gerencial apontada pelo trabalho é a apresentação dos mecanismos de envolvimento de consumidores, sendo que, são discutidos os mecanismos que apresentam melhor resultado para as empresas. Logo após, em

segundo lugar, são discutidas os estágios do processo de desenvolvimento que apresentam maior viabilidade e utilidade para o envolvimento de consumidores. Em terceiro lugar, são discutidos aspectos culturais da empresa que podem influenciar na intensidade do envolvimento de consumidores.

Por fim, a última e mais relevante implicação gerencial presente nesse trabalho pode ser vista como a apresentação da discussão que o envolvimento de consumidores nos processos de desenvolvimento de produtos pode contribuir para o lançamento de produtos para o mercado e aumentar o desempenho da empresa.

Espera-se que este trabalho, estimule acadêmicos e profissionais no aprofundamento do tema proposto pelo trabalho e no desenvolvimento de experiências profissionais que revelem a implementação de mecanismos de envolvimento de consumidores.

7.2 Limitações do estudo

Mesmo tendo sido realizado dentro do rigor científico recomendado e ainda que tenha alcançado os objetivos propostos no projeto, o estudo apresentado possui algumas limitações as quais devem ser detalhadas para melhor compreensão de seus resultados e implicações.

A limitação que inicialmente se apresenta refere-se à própria natureza do trabalho, tendo em vista, que trata-se de um estudo qualitativo portanto os resultados aqui apresentados não podem ser generalizados. A continuidade das discussões e a exploração das proposições presentes no estudo podem ser realizadas por meio de novos estudos quantitativos que permitem generalizações.

Outra limitação verificada é a amostra, tendo em vista, que a sua constituição ficou limitada aos representantes das empresas participantes da pesquisa. Embora, se tenha tido o cuidado que as entrevistas sejam realizadas somente com gestores responsáveis pelo processo de desenvolvimento de produtos, deve-se considerar a

possibilidade da existência de viés nas entrevistas realizadas. Dessa forma, a percepção dos entrevistados sobre o tema da pesquisa foi elemento-chave para a geração de conteúdo para análise podendo gerar algumas distorções da realidade empresarial. Para reduzir esta limitação, constantemente a entrevistadora solicitava exemplos de experiências sobre o tema do trabalho, obrigando o entrevistado relatar dados de realidade do contexto empresarial. Nesse sentido, a inclusão da amostra de consumidores que foram envolvidos nos processos de desenvolvimento das empresas poderia reduzir esta limitação.

Adicionalmente, o fato da pesquisa ser realizada em empresas da região sul do Brasil pode apresentar algum tipo de traço cultural específico dos executivos em atuação nesta região geográfica.

7.3 Recomendações para estudos futuros

A partir da realização deste trabalho, foi possível verificar que ainda há muito a avançar na compreensão sobre o envolvimento de consumidores, ou ainda sobre a coprodução de valor nos contextos empresariais de empresas produtoras de bens de consumo. O tema ainda considerado emergente necessita ser aprofundado e testado sob diferentes dimensões. Esse trabalho se apoiou na descoberta de “como” as empresas implementam mecanismos de envolvimento, no entanto, muitas lacunas ainda precisam ser preenchidas para compreensão total sobre o tema.

Diante da verificação dessas lacunas entre a fundamentação teórica disponível e os dados coletados nas indústrias de bens de consumo, este estudo apresenta algumas proposições de pesquisa para estudos futuros na área. As proposições exploram relações entre o tema envolvimento de consumidores com os seguintes temas: comunicação entre consumidores e empresas e ambiente disponível para coprodução de valor.

Sobre a relação entre nível de intensidade de envolvimento e comunicação, verificou-se que a intensidade do envolvimento dos consumidores estava

relacionada com o tipo de comunicação existente entre consumidores e empresas. Dessa forma, o tipo de comunicação utilizada nos mecanismos parece influenciar diretamente na intensidade. Notou-se que as empresas que apresentam a menor intensidade utilizam comunicação unidirecional, por outro lado, os mecanismos com comunicação bidirecional podem potencializar o envolvimento e as contribuições oriundas da interação entre consumidores e empresas.

Ao observar que a relevância do diálogo entre consumidores e empresas foi possível verificar a convergência com a perspectiva de Vargo e Lusch (2004), enfatizada por Ballantyne e Varey (2006). Os autores salientaram que o diálogo é o núcleo central da coprodução de valor pois permite que consumidores e empresas troquem experiências e conhecimentos em um ambiente de aprendizado que pode potencializar a criatividade e a inovação de produtos.

Tendo como fundamentos os estudos de Sheth e Parvatiyar (2000); Prahalad e Ramaswamy (2004), Vargo e Lusch (2004), Lusch (2007) e Ballantyne e Varey (2006) e as observações da influência do exercício do diálogo entre consumidores e empresas foi possível a elaboração das proposições 1 e 2.

Proposição 1: O diálogo entre consumidores e representantes da empresa impacta positivamente na intensidade do envolvimento de consumidores em processos de desenvolvimento de produtos.

Proposição 2: O diálogo entre consumidores e representantes da empresa impacta positivamente no lançamento de novos produtos para o mercado.

Por outro lado, verificou-se que além da influência do diálogo, a intensidade do envolvimento de consumidores pode ser incrementada pela disponibilidade de espaços físicos ou virtuais que favoreçam a realização de “*experiências de consumo*”. Prahalad e Ramaswamy (2004) enfatizam que as empresas que desejam a coprodução de valor com os seus consumidores devem criar ambientes propícios de interação que permitam o diálogo e a troca de experiências entre consumidores e

representantes das empresas. Os autores destacam que a experiência é aspecto fundamental para a coprodução de valor, dessa forma, também reforçando a relevância da experiência defendida por Lusch e Vargo (2006).

Na pesquisa de campo, observou-se que as empresas que apresentaram intensidade alta de envolvimento de consumidores também investiram em ambientes propícios para a interação e a experiência de consumo. Nesse sentido, foram considerados pontos de venda com estrutura dedicada a interação do consumidor com o produto e com representantes da empresa, ambientes na empresa para realização de ações de envolvimento com consumidores e ambientes virtuais de interação. Com esses fundamentos e observações da realidade, foi possível a criação da proposição 3:

Proposição 3: Ambientes dedicados à experiência impactam positivamente na intensidade do envolvimento de consumidores.

Ao verificar a disponibilidade das empresas em realizar o diálogo com os seus consumidores e investir em infraestrutura física ou virtual que proporcione uma maior interatividade, percebeu-se que os entrevistados justificavam as escolhas da empresa para a implementação de mecanismos de envolvimento de consumidores através da cultura organizacional. Nesse sentido, interpretou-se que os aspectos informados pelos entrevistados estavam relacionados com o conceito de orientação de mercado. Para fundamentar essa escolha, foram resgatados estudos de Day (1994); Deshpandé, Farley, e Webster (1993); Slater e Narver (1995) que apresentam a orientação para o mercado como um aspecto da cultura organizacional.

Dessa forma, foi possível observar que as empresas com alta intensidade de envolvimento de consumidores também são empresas que apresentam aspectos culturais de orientação para o mercado. A partir desta observação, analisou-se que os aspectos relacionados com a orientação para o mercado servem de sustentação para que as empresas implementem mecanismos de envolvimento de consumidores. Nesse sentido, recomenda-se a realização de estudos que analisem

as relações de impacto entre orientação de mercado e envolvimento de consumidores.

Diante do exposto, constatou-se que algumas relações do envolvimento de consumidores precisam ser melhor exploradas pelos trabalhos acadêmicos. Nesse sentido, o estudo apresenta que a investigação de relações com temas como orientação para o mercado parece fundamental para desvendar a complexidade presente na discussão. Adicionalmente, estudos para compreensão das relações entre experiências de consumo e envolvimento de consumidores contribuiriam para uma delimitação mais segura sobre os constructos discutidos no trabalho.

Embora não tenha sido o alvo de pesquisa neste trabalho, é possível encontrar algumas inquietações relacionadas com temas sobre comportamento do consumidor. Por exemplo, as relações entre o envolvimento com a compra influenciam no envolvimento de consumidores em processos de desenvolvimento?

Por fim, recomenda-se a realização de estudos quantitativos que possam contribuir com a segmentação de níveis de intensidade de envolvimento sugerida por este trabalho e ainda a exploração das proposições de pesquisa aqui apresentadas.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALAM, Ian. An Exploratory Investigation of user involvement in new service development. *Academy of Marketing Science*, v.30, n. 3, p. 250, 2002.

ALAM, Ian; PERRY Chad. Customer-oriented new service development process. *The Journal of Services Marketing*, v. 16, n. 6, 2002.

BALLANTYNE, David. VAREY, Richard J. Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating communicating and knowing. *Marketing Theory*, v. 6, n. 3, 2006.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARNEY, J.B..Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. *Management Science*, v. 32, p. 1231-1241, 1986.

BARNEY, J.B.. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99 – 120, 1991.

BARNEY, J.B.. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, v. 27, n. 6, 2001.

BLOIS, Keith; BRENTANI, Ulrike de. Designing and Marketing *New Products and Services*. Oxford: *Textbook of Marketing*; 2000.

BOONE, Louis E. *Contemporary marketing wired*. 9. ed. Fort Worth : The Dryden,1998.

BRENTANI, U. The New Product Process in Financial Services: Strategy for Success. *International Journal of Bank Marketing*, v. 11, n, 3, p. 15-22, 1993.

CALANTONE, Roger; COOPER, Robert G. New Product Scenarios: Prospects For Success. *Journal of Marketing*, v. 45, n. 2, 1981.

CHRISTENSEN, C.M., BOWER, J.L. Customer Power, Strategic Investment, and Failure of Leading Firms. *Strategic Management Journal*, v.17, 1996.

CHRISTENSEN, Clayton M. Making Strategy: Learning by doing. *Harvard Business Review*, v. 75, n. 6, Nov- Dec, 1997.

CHURCHILL, G.A. **Marketing Research: methodological foundations**. Orlando: Dryden Press, 1999.

CICIANTELLI, S.; MAGDISON, J. From experience: consumer idealized design: involving consumers in the product development process. *Journal of Product Innovation Management*, v. 10, p. 341-347, 1993.

CONNER, K. R.. A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, v. 17, n.1, Mar. 1991.

COOPER, R.G., KLEINSCHMIDT, E.J.. Winning Businesses in Product Development: the critical success factors. *Research Technology Management*, Mai-Jun. 2007.

COOPER, R.G.; BRENTANI, U. de. New Industrial Financial Services: What Distinguishes the Winners. *Journal of Product Innovation Management*, v. 7, Jun. 1991.

COOPER, Robert G.; EDGETT, Scott J. Critical Success Factors for New Financial Services. *Marketing Management*, v. 5, n. 3, p. 26-37, 1996.

COOPER, Robert G.; EDGETT, Scott J.; KLEINSCHMIDT, Elko J. Optimizing The Stage-Gate Process: What Best-Practice Companies Do ? *Research Technology Management*, v. 45, n. 5, p. 21, Set. 2002.

COOPER, Robert G.; KLEINSCHMIDT Elko J. New Product Performance: Keys to Success, Profitability & Cycle Time Reduction. *Journal of Marketing Management*, v. 11, n. 4, p. 315-337, May. 1995.

CUNNINGHAM, Peggy; JONES, D. G. Brian. Educator Insights: Early Development of Collegiate Education in International Marketing. *Journal of International Marketing*, v. 5, n.2, p. 87-101, 1997.

DAY, George S.; WENSLEY, Robin. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, v. 52, n. 2, p. 1- 20, Apr. 1988.

DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U.; WEBSTER ,Frederick E. Jr. Corporate Culture Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 1, p. 23-37, Jan. 1993.

EDVARDSSON, Bo; HAGLUND, Lars; MATTSSON, Jan. Analysis, planning, improvisation and control in the development of new services. *International Journal of Service Industry Management*, v. 6, n. 2, p. 24-36, 1995.

EISENHARDT, Katheen M. Buiding Theories from Case Study Research. *Academy Management Review*, v. 14, n. 4, 1989.

ENGEL, J.F.; BLACKWELL, R.D.; MINIARD, P.W. **Comportamento do Consumidor**. 8ªed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

ENGEL, James F. Risk Taking and Information Handling In Consumer Behavior. *Journal of Marketing*, v. 32, n. 3, jul. 1968.

FRANKE, N., von HIPPEL, E., SCHREIER, M. Finding Commercially Attractive User Innovations: a Test of Lead-User Theory. *The Journal of Product Innovation Management*, v. 23, 2006.

GALLOUJ, Faiz. WEINSTEIN,Olivier. Innovation in Services. *Research Policy*, v.26, p. 537-556, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo. Atlas, 1994.

GRIFFIN, Abbie; HAUSER, John R.. The voice of the customer. *Marketing Science*, v. 12, n.1, p. 1-27, 1993.

GRÖNROOS, C. Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, v. 6 , n. 3, 2006.

GRUNER, K.E. HOMBURG, C. Does Customer Interaction Enhance New Product Success? *Journal of Business Research*, v. 49, 2000.

GUMMESSON, Evert. The New Marketing: Developing Long term Interactive Relationships. *Long Range Planning*, v. 20, n. 4, Ago. 1987.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã.** 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAUSER, J., TELLIS, G.J., GRIFFIN, ABBIE. Research on Innovation: A Review and Agenda for Marketing Science. *Marketing Science*, v. 25, n. 6, 2006.

HOWARD, John A.; SHETH, Jagdish N. The Theory of Buyer Behaviour. *British Journal of Marketing*, v. 4, n. 2, 1970.

JAWORSKI, Bernard; KOHLI, Ajay. Market Orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*; v. 57, n. 3, Jul. 1993.

JONES, D.G.B. Simon Litman (1873 -1965): Pioneer marketing scholar. *Marketing Theory*, v. 4, n.4, p. 343-361, 2004.

KAULIO, M.A. Customer, consumer and user involvement in product development: a framework and a review of selected methods. *Total Quality Management*, v. 9, n. 1, 1998.

KELLY, D., STOREY, C. New service development: initiation strategies. *Internacional Journal Service Industry Management*, v. 11, n.1, 2000.

KUMAR, V.; PETERSEN, J. Andrew. Using a Customer-Level Marketing Strategy to Enhance Firm Performance: A Review of Theoretical and Empirical Evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 33, n.4, 2005.

LAGROSEN, S. Customer involvement in new product development – a relationship marketing perspective. *European Journal of Innovation Management*, v. 8, n.4, 2005.

LEGNICK-HALL, C.A.. Customer contributions to quality: a different view of the customer-oriented firm. *Academy of Management Review*, v. 21, n. 3, 1996.

LEONARD-BARTON, Dorothy. Managing Creative Abrasion in the Workplace. *Harvard Business Review*, v. 73, n. 4, Jul-Ago, 1995.

LILIEN, G.L. et al. Performance Assessment of the Lead User Idea-Generation Process for New Product Development. *Management Science*, v. 48, n. 8, Ago. 2002.

LUKAS, B. A.; FERREL, O.C. The effect of market orientation on product innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 28, n. 2, Spring 2000.

LUSCH, Robert F. Marketing's Evolving Identify: Defining Our Future. *American Marketing Association*, v. 26, n. 2, Fall 2007.

LUSCH, Robert F.; VARGO, Stephen L. Service –dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, v.6, n.3, 2006.

MAGNUSSON P. R., MATTHING J., KRISTENSSON, P.. Managing user involvement in service innovation. *Journal of Service Research*, v. 6, n. 2, p.11, Nov. 2003.

MAKLAN, S.; KNOX, S.; LYNETTE, R. News trends in innovation and customer relationship management. *International Journal of Market Research*, V. 50, Issue 2, 2008.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTHING, Jonas; KRISTENSSON, Per; GUSTAFSSON, Anders; PARASURAMAN, A. Developing successful technology-based services: the issue of identifying and involving innovative users. *The Journal of Services Marketing*, v. 20, n. 5, 2006.

MATTHING, Jonas; SANDEN, Bodil; EDVARDSSON ,Bo. New service development: learning from and with customers. *Internacional Journal Service Industry Management*, v. 15, n. 5, 2004.

McCARTHY, Ian P.; TSINOPOULOS, Christos; ALLEN, Peter; ROSE-ANDERSSON, Christen. New Product Development as a Complex Adaptive System of Decisions. *Journal of Product Innovation Management*, v. 23, n. 5, p. 437-456, Sep. 2006.

MELO, Marcelo Pereira; SATTAMINI, Suzana Rastelli. *A criação de comunidades virtuais na Petrobrás*. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <[http:// www.abed.org.br](http://www.abed.org.br)>. Acesso em: 5 mar. 2008.

MINAYO, M.C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 7 ed. São Paulo: Hucitec, 2000.

MÖLLER, KRISTIAN; RAJALA, R.; WESTERLUND, M. Service Innovation Myopia? *California Management Review*, v. 50, n. 3, Spring 2008.

MORRISON, Pamela D.; ROBERTS, John H.; Von HIPPEL, Eric. Determinants of User Innovation and Innovation Sharing in a Local Market. *Management Science*, v. 46, n. 12, Dec. 2000.

NAMBISAN, S.; BARON, R.A. Interactions in Virtual Customer Environments: implications for Product Support and Customer Relationship Management. *Journal of Interactive Marketing*, v. 21, n. 2, Springer 2007.

NAMBISAN, Satish. Designing Virtual Customer Environments For New Product Development: Toward A Theory. *Academy of Management Review*, v. 27, n. 3, Jul. 2002.

NARVER, J.C.; SLATER, S.F. The effect of marketing orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 4, 1990.

PAGE, Albert L.; ROSENBAUM, Harold F. Developing an Effective Concept Testing Program for Consumer Durables. *Journal of Product Innovation Management*, v. 9, n. 4, Dec. 1992.

PATTON, Michael Quinn. **How to use qualitative methods in evolution**. Newbury Park: Sage, 1987.

PENALOZA, Lisa. VENKATESH, Aladi. Further evolving the new dominant logic of marketing: from services to the social construction of markets. *Marketing Theory*, v. 6, n. 3, 2006.

PERIN, M.G.; SAMPAIO, C.H.; FROEMMING, L.M.S.; LUCE, F.B. Pesquisa Survey em Artigos de Marketing nos ENANPADs da Década de 90. *Revista Interdisciplinar de Marketing (RIMAR)*, v.1, n. 1, p. 44-59, jan-abr. 2002.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, Venkatram. The New Frontier of Experience Innovation. *MIT Sloan Management Review*, v. 44, n. 4, p. 12-18, 2003.

PRAHALAD,C.K.; RAMASWAMY, V.. Co-creation Experiences: the next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, v. 18, n.3, Summer 2004.

ROTHWELL, Roy. Factors for Success in Industrial Innovation. *Journal of General Management*, v. 2 n. 2, Winter 1974.

ROTHWELL, Roy. Towards the Fifth-generation Innovation Process. *International Marketing Review*, v. 11, n.1, p. 7-32, 1994.

SAWHNEY, Mohanbir; PRANDELLI, Emanuela. Communities of Creation: Managing Distributed Innovation In Turbulent Markets. *California Management Review*, v. 42, n. 4, p. 24-54, 2000.

SCARABOTO, Daiane. Comunidades on-line como fonte de informação em marketing: reflexões sobre possibilidades e práticas. *Revista Eptic On Line*, v. 8, n.3, set./ dez 2006.

SCHEMBRI, Sharon. Rationalizing service logic or understanding service as experience? *Marketing Theory*, v. 6, n. 3, 2006.

SCHEUING, Eberhard Z.; JOHNSON, Eugene M. A Proposed Model for New Service Development. *Journal of Services Marketing*, v. 3, n. 2, p. 25-35, 1989.

SHAW, E.H.; JONES, D.G.B. A history of schools of marketing thought. *Marketing Theory*, v. 5, n. 3, p. 239-281, 2005.

SHETH, Jagdish N.; SISODIA, Rajendra S.; SHARMA, Arun. The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 28, n. 1, Winter 2000.

SLATER, S.F. NARVER, J.C. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, v. 59, n.3, 1995.

SRIVASTAVA, Rajendra K.; FAHEY, Liam; CHRISTENSEN, H. Kurt The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*, v. 27, n. 6, 2001.

STOREY, Christopher; EASINGWOOD, Christopher. The Impact of the New Product Development Project on the Success of Financial Services. *Service Industries Journal*, v. 13, n. 3, p. 40-54, Jul. 1993.

URBAN, Glen I.; VON HIPPEL, Eric. Lead User Analyses for the Development of New Industrial Products. *Management Science*, v.34, n. 5, Mai. 1988.

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

von HIPPEL, E.. Implications for innovation. *Management Science*, v.40, n.4, 1994.

von HIPPEL, E. Lead users: a source of novel product concepts. *Management Science*, v. 32, n.7, 1986.

von HIPPEL, E. User toolkits for innovation. *Journal of Product Innovation Management*, v. 18, n.3, 2001.

WIND, J.; MAHAJAN, V.. Issues and Opportunities in New Product Development: An Introduction to the Special Issue. *Journal of Marketing Research (JMR)*, v. 34, n. 1, p1-12, Fev.1997.

WRIGHT, Patrick M.; McMAHAN, Gary C.; McWILLIAMS, Abigail. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, v. 5. n. 2, Mai. 1994.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZIKMUND, W.G. **Princípios da Pesquisa de Marketing**. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

Conforme conversamos no agendamento desta entrevista, este estudo está focado no tema de envolvimento de consumidores em processos de desenvolvimento de produtos. Este estudo está sendo realizado pela aluna mestranda do Mestrado em Administração e Negócios da PUC-RS, Carolina Rosado dos Santos, com a orientação do Prof. Dr. Vinícius Brasil. As perguntas que serão feitas ao Sr (a) referem-se aos dois temas.

Processos de Desenvolvimento

Pergunta de "quebra gelo"- A sua empresa é reconhecida pelo lançamento de novos produtos no mercado. O Sr.(a) poderia comentar os últimos lançamentos de novos produtos da sua empresa?

1. Agora, eu vou apresentar cartões com os principais estágios presentes nos processos de desenvolvimento de produtos. Eu gostaria que o (a) Sr. (a) organizasse de forma seqüencial os estágios, de acordo como ocorre o desenvolvimento de produtos na sua empresa.

ORIENTAÇÃO PARA PESQUISADOR: Apresentar os cartões com estágios, conforme a literatura pesquisada. Após a organização realizada pelo pesquisado, deixar os cartões expostos na mesa. Se o pesquisado mencionar algum estágio não encontrado nos cartões, fornecer um cartão em branco e solicitar que o pesquisado escreva o nome do estágio.

Referências Bibliográficas: Blois e Brentani (2000); Cooper e Kleinschmidt (1995); Storey e Easingwood (1993); Brentani (1993); Alam (2002); Cooper e Brentani (1991); Cooper e Edgett (1996).

Envolvimento de Consumidores

3. As próximas perguntas serão focadas no tema envolvimento de consumidores nos processos de desenvolvimento de produtos. Para conversarmos sobre o assunto, eu vou te apresentar o conceito de envolvimento de consumidores utilizado na pesquisa que estou realizando. O envolvimento de consumidores é a interação com consumidores, buscando informações relevantes para o desenvolvimento de produto. Por exemplo: desde a sugestão de uma idéia de produto ou a recomendação de uma nova funcionalidade em produtos existentes. Para realizar o envolvimento com consumidores, as empresas utilizam técnicas como pesquisas de mercado, grupos focais de consumidores, consumidores participando nas equipes de atendimento, entre outras técnicas.

Referências Bibliográficas: Prahalad e Ramaswamy (2004); Vargo e Lusch (2004); Lusch (2007); Gallouj e Weinstein (1997).

4. Como ocorre o envolvimento de consumidores na sua empresa?

5. Agora, eu vou apresentar alguns mecanismos utilizados para o envolvimento de consumidores, gostaria que o Sr.(a) respondesse com sim ou não sobre a utilização desses mecanismos no processo de desenvolvimento de produtos.

5.1 Recebimento de telefonemas, faxes, e-mails e cartas com sugestões de novos produtos

Sim () Não ()

Preencher as questões abaixo somente se a resposta da questão for sim.

5.1.1 Quais os estágios do processo do desenvolvimento de produtos que ocorre o envolvimento? Gostaria que o (a) Sr. (a) indicasse na seqüência de cartões organizada os estágios do processo que é utilizado esse mecanismo. Por que o envolvimento ocorre neste estágio?

ORIENTAÇÃO PARA PESQUISADOR: Orientar que o pesquisado indique os estágios na seqüência organizada por ele. Após a indicação, realizar a marcação na "Tabela Auxiliar".

5.1.2 Em uma escala de 1 a 5, sendo que o grau 1 corresponde a Raramente e o grau 5 a Sempre, qual a freqüência de utilização deste mecanismo?

1. () Raramente 2. () 3. () 4. () 5. () Sempre

5.1.3 Qual a data da última utilização deste mecanismo?

5.1.4 Qual foi o produto gerado no processo?

5.1.5 Detalhamento do mecanismo:

5.2 Pesquisas surveys

Sim () Não ()

Preencher as questões abaixo somente se a resposta da questão for sim.

5.2.1 Quais os estágios do processo do desenvolvimento de produtos que ocorre o envolvimento? Gostaria que o (a) Sr. (a) indicasse na seqüência de cartões organizada os estágios do processo que é utilizado esse mecanismo. Por que o envolvimento ocorre neste (s) estágio (s)?

ORIENTAÇÃO PARA PESQUISADOR: Orientar que o pesquisado indique os estágios na seqüência organizada por ele. Após a indicação, realizar a marcação na "Tabela Auxiliar".

5.2.2 Em uma escala de 1 a 5, sendo que o grau 1 corresponde a Raramente e o grau 5 a Sempre, qual a freqüência de utilização deste mecanismo?

1. () Raramente 2. () 3. () 4. () 5. () Sempre

5.2.3 Qual a data da última utilização deste mecanismo?

5.2.4 Qual foi o produto gerado no processo?

5.2.5 Detalhamento do mecanismo:

5.3 Entrevistas de profundidade

Sim () Não ()

Preencher as questões abaixo somente se a resposta da questão for sim.

5.3.1 Quais os estágios do processo do desenvolvimento de produtos que ocorre o envolvimento? Gostaria que o (a) Sr. (a) indicasse na seqüência de cartões organizada os estágios do processo que é utilizado esse mecanismo. Por que o envolvimento ocorre neste (s) estágio (s)?

ORIENTAÇÃO PARA PESQUISADOR: Orientar que o pesquisado indique os estágios na seqüência organizada por ele. Após a indicação, realizar a marcação na "Tabela Auxiliar".

5.3.2 Em uma escala de 1 a 5, sendo que o grau 1 corresponde a Raramente e o grau 5 a Sempre, qual a freqüência de utilização deste mecanismo?

1. () Raramente 2. () 3. () 4. () 5. () Sempre

5.3.3 Qual a data da última utilização deste mecanismo?

5.3.4 Qual foi o produto gerado no processo?

5.3.5 Detalhamento do mecanismo:

5.4 Grupos focais

Sim () Não ()

Preencher as questões abaixo somente se a resposta da questão for sim.

5.4.1 Quais os estágios do processo do desenvolvimento de produtos que ocorre o envolvimento? Gostaria que o (a) Sr. (a) indicasse na seqüência de cartões organizada os estágios do processo que é utilizado esse mecanismo. Por que o envolvimento ocorre neste (s) estágio (s)?

ORIENTAÇÃO PARA PESQUISADOR: Orientar que o pesquisado indique os estágios na seqüência organizada por ele. Após a indicação, realizar a marcação na "Tabela Auxiliar".

5.4.2 Em uma escala de 1 a 5, sendo que o grau 1 corresponde a Raramente e o grau 5 a Sempre, qual a freqüência de utilização deste mecanismo?

1. () Raramente 2. () 3. () 4. () 5. () Sempre

5.4.3 Qual a data da última utilização deste mecanismo?

5.4.4 Qual foi o produto gerado no processo?

5.4.5 Detalhamento do mecanismo:

5.5 Testes de Conceito de Produtos

Sim () Não ()

Preencher as questões abaixo somente se a resposta da questão for sim.

5.5.1 Quais os estágios do processo do desenvolvimento de produtos que ocorre o envolvimento? Gostaria que o (a) Sr. (a) indicasse na seqüência de cartões organizada os estágios do processo que é utilizado esse mecanismo. Por que o envolvimento ocorre neste (s) estágio (s)?

ORIENTAÇÃO PARA PESQUISADOR: Orientar que o pesquisado indique os estágios na seqüência organizada por ele. Após a indicação, realizar a marcação na "Tabela Auxiliar".

5.5.2 Em uma escala de 1 a 5, sendo que o grau 1 corresponde a Raramente e o grau 5 a Sempre, qual a freqüência de utilização deste mecanismo?

1. () Raramente 2. () 3. () 4. () 5. () Sempre

5.5.3 Qual a data da última utilização deste mecanismo?

5.5.4 Qual foi o produto gerado no processo?

5.5.5 Detalhamento do mecanismo:

5.6 Teste de Protótipos de Produtos

Sim () Não ()

Preencher as questões abaixo somente se a resposta da questão for sim.

5.6.1 Quais os estágios do processo do desenvolvimento de produtos que ocorre o envolvimento? Gostaria que o (a) Sr. (a) indicasse na seqüência de cartões organizada os estágios do processo que é utilizado esse mecanismo. Por que o envolvimento ocorre neste (s) estágio (s)?

ORIENTAÇÃO PARA PESQUISADOR: Orientar que o pesquisado indique os estágios na seqüência organizada por ele. Após a indicação, realizar a marcação na "Tabela Auxiliar".

5.6.2 Em uma escala de 1 a 5, sendo que o grau 1 corresponde a Raramente e o grau 5 a Sempre, qual a freqüência de utilização deste mecanismo?

1. () Raramente 2. () 3. () 4. () 5. () Sempre

5.6.3 Qual a data da última utilização deste mecanismo?

5.6.4 Qual foi o produto gerado no processo?

5.6.5 Detalhamento do mecanismo:

5.7 Visitas e reuniões dos consumidores com a equipe de desenvolvimento de produto

Sim () Não ()

Preencher as questões abaixo somente se a resposta da questão for sim.

5.7.1 Quais os estágios do processo do desenvolvimento de produtos que ocorre o envolvimento? Gostaria que o (a) Sr. (a) indicasse na seqüência de cartões organizada os estágios do processo que é utilizado esse mecanismo. Por que o envolvimento ocorre neste (s) estágio (s)?

ORIENTAÇÃO PARA PESQUISADOR: Orientar que o pesquisado indique os estágios na seqüência organizada por ele. Após a indicação, realizar a marcação na "Tabela Auxiliar".

5.7.2 Em uma escala de 1 a 5, sendo que o grau 1 corresponde a Raramente e o grau 5 a Sempre, qual a freqüência de utilização deste mecanismo?

1. () Raramente 2. () 3. () 4. () 5. () Sempre

5.7.3 Qual a data da última utilização deste mecanismo?

5.7.4 Qual foi o produto gerado no processo?

5.7.5 Detalhamento do mecanismo:

5.8 Técnica de brainstorming com consumidores

Sim () Não ()

Preencher as questões abaixo somente se a resposta da questão for sim.

5.8.1 Quais os estágios do processo do desenvolvimento de produtos que ocorre o envolvimento? Gostaria que o (a) Sr. (a) indicasse na seqüência de cartões organizada os estágios do processo que é utilizado esse mecanismo. Por que o envolvimento ocorre neste (s) estágio (s)?

ORIENTAÇÃO PARA PESQUISADOR: Orientar que o pesquisado indique os estágios na seqüência organizada por ele. Após a indicação, realizar a marcação na "Tabela Auxiliar".

5.8.2 Em uma escala de 1 a 5, sendo que o grau 1 corresponde a Raramente e o grau 5 a Sempre, qual a freqüência de utilização deste mecanismo?

1. () Raramente 2. () 3. () 4. () 5. () Sempre

5.8.3 Qual a data da última utilização deste mecanismo?

5.8.4 Qual foi o produto gerado no processo?

5.8.5 Detalhamento do mecanismo:

5.9 Observação de consumidores

Sim () Não ()

Preencher as questões abaixo somente se a resposta da questão for sim.

5.9.1 Quais os estágios do processo do desenvolvimento de produtos que ocorre o envolvimento? Gostaria que o (a) Sr. (a) indicasse na seqüência de cartões organizada os estágios do processo que é utilizado esse mecanismo. Por que o envolvimento ocorre neste (s) estágio (s)?

ORIENTAÇÃO PARA PESQUISADOR: Orientar que o pesquisado indique os estágios na seqüência organizada por ele. Após a indicação, realizar a marcação na "Tabela Auxiliar".

5.9.2 Em uma escala de 1 a 5, sendo que o grau 1 corresponde a Raramente e o grau 5 a Sempre, qual a freqüência de utilização deste mecanismo?

1. () Raramente 2. () 3. () 4. () 5. () Sempre

5.9.3 Qual a data da última utilização deste mecanismo?

5.9.4 Qual foi o produto gerado no processo?

5.9.5 Detalhamento do mecanismo:

5.10 Conselhos e comissões organizadas de consumidores

Sim () Não ()

Preencher as questões abaixo somente se a resposta da questão for sim.

5.10.1 Quais os estágios do processo do desenvolvimento de produtos que ocorre o envolvimento? Gostaria que o (a) Sr. (a) indicasse na seqüência de cartões organizada os estágios do processo que é utilizado esse mecanismo. Por que o envolvimento ocorre neste (s) estágio (s)?

ORIENTAÇÃO PARA PESQUISADOR: Orientar que o pesquisado indique os estágios na seqüência organizada por ele. Após a indicação, realizar a marcação na "Tabela Auxiliar".

5.10.2 Em uma escala de 1 a 5, sendo que o grau 1 corresponde a Raramente e o grau 5 a Sempre, qual a freqüência de utilização deste mecanismo?

1. () Raramente 2. () 3. () 4. () 5. () Sempre

5.10.3 Qual a data da última utilização deste mecanismo?

5.10.4 Qual foi o produto gerado no processo?

5.10.5 Detalhamento do mecanismo:

5.11 Fóruns de discussão na internet com foco na discussão de necessidades dos consumidores e situações de uso dos produtos

Sim () Não ()

Preencher as questões abaixo somente se a resposta da questão for sim.

5.11.1 Quais os estágios do processo do desenvolvimento de produtos que ocorre o envolvimento? Gostaria que o (a) Sr. (a) indicasse na seqüência de cartões organizada os estágios do processo que é utilizado esse mecanismo. Por que o envolvimento ocorre neste (s) estágio (s)?

ORIENTAÇÃO PARA PESQUISADOR: Orientar que o pesquisado indique os estágios na seqüência organizada por ele. Após a indicação, realizar a marcação na "Tabela Auxiliar".

5.11.2 Em uma escala de 1 a 5, sendo que o grau 1 corresponde a Raramente e o grau 5 a Sempre, qual a freqüência de utilização deste mecanismo?

1. () Raramente 2. () 3. () 4. () 5. () Sempre

5.11.3 Qual a data da última utilização deste mecanismo?

5.11.4 Qual foi o produto gerado no processo?

5.11.5 Detalhamento do mecanismo:

5.12 Kits de ferramentas que permitem usuários criarem design e novas funcionalidades para os produtos existentes

Sim () Não ()

Preencher as questões abaixo somente se a resposta da questão for sim.

5.12.1 Quais os estágios do processo do desenvolvimento de produtos que ocorre o envolvimento? Gostaria que o (a) Sr. (a) indicasse na seqüência de cartões organizada os estágios do processo que é utilizado esse mecanismo. Por que o envolvimento ocorre neste (s) estágio (s)?

ORIENTAÇÃO PARA PESQUISADOR: Orientar que o pesquisado indique os estágios na seqüência organizada por ele. Após a indicação, realizar a marcação na "Tabela Auxiliar".

5.12.2 Em uma escala de 1 a 5, sendo que o grau 1 corresponde a Raramente e o grau 5 a Sempre, qual a freqüência de utilização deste mecanismo?

1. () Raramente 2. () 3. () 4. () 5. () Sempre

5.12.3 Qual a data da última utilização deste mecanismo?

5.12.4 Qual foi o produto gerado no processo?

5.12.5 Detalhamento do mecanismo:

5.13 Protótipos virtuais dos produtos em desenvolvimento

Sim () Não ()

Preencher as questões abaixo somente se a resposta da questão for sim.

5.13.1 Quais os estágios do processo do desenvolvimento de produtos que ocorre o envolvimento? Gostaria que o (a) Sr. (a) indicasse na seqüência de cartões organizada os estágios do processo que é utilizado esse mecanismo. Por que o envolvimento ocorre neste (s) estágio (s)?

ORIENTAÇÃO PARA PESQUISADOR: Orientar que o pesquisado indique os estágios na seqüência organizada por ele. Após a indicação, realizar a marcação na "Tabela Auxiliar".

5.13.2 Em uma escala de 1 a 5, sendo que o grau 1 corresponde a Raramente e o grau 5 a Sempre, qual a freqüência de utilização deste mecanismo?

1. () Raramente 2. () 3. () 4. () 5. () Sempre

5.13.3 Qual a data da última utilização deste mecanismo?

5.13.4 Qual foi o produto gerado no processo?

5.13.5 Detalhamento do mecanismo:

5.14 Jogos interativos que permitem simulações de utilização

5.16.3 Qual a data da última utilização deste mecanismo?

5.16.4 Qual foi o produto gerado no processo?

5.16.5 Detalhamento do mecanismo:

5.17 Consumidores participando da equipe de Desenvolvimento de Produtos como membros efetivos.

Sim () Não ()

Preencher as questões abaixo somente se a resposta da questão for sim.

5.17.1 Quais os estágios do processo do desenvolvimento de produtos que ocorre o envolvimento? Gostaria que o (a) Sr. (a) indicasse na seqüência de cartões organizada os estágios do processo que é utilizado esse mecanismo. Por que o envolvimento ocorre neste (s) estágio (s)?

ORIENTAÇÃO PARA PESQUISADOR: Orientar que o pesquisado indique os estágios na seqüência organizada por ele. Após a indicação, realizar a marcação na "Tabela Auxiliar".

5.17.2 Em uma escala de 1 a 5, sendo que o grau 1 corresponde a Raramente e o grau 5 a Sempre, qual a freqüência de utilização deste mecanismo?

1. () Raramente 2. () 3. () 4. () 5. () Sempre

5.17.3 Qual a data da última utilização deste mecanismo?

5.17.4 Qual foi o produto gerado no processo?

5.17.5 Detalhamento do mecanismo:

5.18 Criação de base de dados compartilhada com informações sobre os produtos

Sim () Não ()

Preencher as questões abaixo somente se a resposta da questão for sim.

5.18.1 Quais os estágios do processo do desenvolvimento de produtos que ocorre o envolvimento? Gostaria que o (a) Sr. (a) indicasse na seqüência de cartões organizada os estágios do processo que é utilizado esse mecanismo. Por que o envolvimento ocorre neste (s) estágio (s)?

ORIENTAÇÃO PARA PESQUISADOR: Orientar que o pesquisado indique os estágios na seqüência organizada por ele. Após a indicação, realizar a marcação na "Tabela Auxiliar".

5.18.2 Em uma escala de 1 a 5, sendo que o grau 1 corresponde a Raramente e o grau 5 a Sempre, qual a freqüência de utilização deste mecanismo?

1. () Raramente 2. () 3. () 4. () 5. () Sempre

5.18.3 Qual a data da última utilização deste mecanismo?

5.18.4 Qual foi o produto gerado no processo?

5.18.5 Detalhamento do mecanismo:

5.19 O Sr. (a) identifica algum outro tipo de mecanismo de envolvimento de consumidores na sua empresa?

Sim () Não ()

Preencher as questões abaixo somente se a resposta da questão for sim.

5.19.1 Quais os estágios do processo do desenvolvimento de produtos que ocorre o envolvimento? Gostaria que o (a) Sr. (a) indicasse na seqüência de cartões organizada os estágios do processo que é utilizado esse mecanismo. Por que o envolvimento ocorre neste (s) estágio (s)?

ORIENTAÇÃO PARA PESQUISADOR: Orientar que o pesquisado indique os estágios na seqüência organizada por ele. Após a indicação, realizar a marcação na "Tabela Auxiliar".

5.19.2 Em uma escala de 1 a 5, sendo que o grau 1 corresponde a Raramente e o grau 5 a Sempre, qual a freqüência de utilização deste mecanismo?

1. () Raramente 2. () 3. () 4. () 5. () Sempre

5.19.3 Qual a data da última utilização deste mecanismo?

5.19.4 Qual foi o produto gerado no processo?

5.19.5 Detalhamento do mecanismo:

Referências Bibliográficas: von Hippel (1986); Alam (2002); Nambisan (2002), Urban e von Hippel (1988), Lilien et al (2002); Franke et al (2006); Nambisan e Baron (2007); Möller et al (2008).

6. Quais as contribuições possíveis de serem identificadas na sua empresa relacionadas com o envolvimento de consumidores nos processos de desenvolvimento de produtos?

Referências Bibliográficas: von Hippel (1986); Alam (2002); Nambisan (2002); Urban e von Hippel (1988); Lilien et al (2002), Franke et al (2006); Möller et al (2008); Lukas e Ferrel (2000); Gruner e Homburg (2000).

7. Com a experiência de envolvimento de consumidores em processos de desenvolvimento de produtos, o Sr.(a) identifica desvantagens para a empresa relacionadas com o envolvimento?

Referências Bibliográficas: Leonard-Barton (1995), Christensen (1997), Lengnick-Hall (1996), Christensen e Bower (1996) e Schembri (2006).

8. Gostaria da sua análise sobre o perfil de consumidores que se envolve nos processos de desenvolvimento de produtos. É possível identificar um perfil de consumidor mais adequado para o envolvimento em processos de desenvolvimento de produtos?

8.1 Se a resposta anterior for Sim, quais as características?

8.2 Os consumidores envolvidos nos processos de desenvolvimento apresentam maior receptividade para adoção de novas tecnologias?

Sim () Não ()

8.3 Os consumidores envolvidos nos processos de desenvolvimento não são atendidos pelas ofertas disponíveis no mercado e possuem interesse que a sua empresa desenvolva um novo produto para atender as suas necessidades?

Sim () Não ()

8.4 Os consumidores envolvidos nos processos de desenvolvimento possuem interesses financeiros no lançamento de um novo produto da sua empresa?

Sim () Não ()

Referências Bibliográficas: von Hippel (1976, 1986, 1988); Urban e von Hippel (1988); Morisson, Roberts e von Hippel (2000); Lilien et al (2002); Franke et al (2006); Matthing et al (2006); Cooper e Edgett (1996); Alam e Perry (2002)

9. Nestes três cartões, eu apresento três estágios sobre o envolvimento de consumidores no processo de desenvolvimento de produtos e as características correspondentes a cada estágio. Gostaria que o Sr.(a) indicasse o estágio que o Sr.(a) acredita que a sua empresa se encontra. Por que o (a) acredita que a empresa se encontra neste estágio?

ORIENTAÇÃO PARA PESQUISADOR: Apresentar os cartões com as frases identificando os estágios.

Referências Bibliográficas: Vargo e Lusch (2004); Lusch (2007)

10. Há algum projeto ou planejamento da empresa para a implantação de mecanismos que proporcionem um maior envolvimento dos consumidores nos processos de desenvolvimento de produtos?

APENDICE B – CARTÕES PARA ENTREVISTAS

Definição da Estratégia

Análise da idéia

Formação da equipe multi-funcional

Treinamento do pessoal

Geração de idéias

Elaboração do plano do “business case”

Desenvolvimento do produto ou serviço

Teste do Produto ou Serviço

Teste de mercado

Comercialização