

Caderno de Idéias

Ano 6 - nº 4 - maio de 2006

CI0604

Liderança Inovadora: Integrando Marketing, Manufatura e Pesquisa e Desenvolvimento

Léo F. C. Bruno

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

FDC

DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS



Caderno de Idéias

CI0604 – maio, 2006

LIDERANÇA INOVADORA: INTEGRANDO MARKETING, MANUFATURA E PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

Este trabalho foi apresentado no Science and Technology Workshop, VolkswagenAutoUni (Volkswagen Corporate University) em 10 de novembro de 2005.

Léo F. C. Bruno

Professor da Fundação Dom Cabral

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

Centro Alfa – Campus Aloysio Faria

Av. Princesa Diana, 760 – Alphaville Lagoa dos Ingleses

34000-000 – Nova Lima, MG – Brasil

Tel.: 55 31 3589-7270 Fax: 55 31 3589-7402

e-mail: leobruno@fdc.org.br – www.fdc.org.br

Projeto gráfico (capa, programação visual e edição geral)
Ismael Dias Campos

Revisão
Irani Rodrigues L. Coutinho

Tradução
Carlos Alberto B. da Silva

Assessora editorial
Teresa Goulart

Supervisão de editoração
José Ricardo Ozólio

Impressão
Fundação Dom Cabral

2006



Este artigo foi elaborado pelo professor Léo F. C. Bruno. Seu conteúdo é de total responsabilidade do autor, não tendo a FDC qualquer responsabilidade sobre opiniões nele expressas. A publicação deste artigo no Caderno de Idéias FDC foi realizada com autorização do autor. A reprodução deste e dos demais Cadernos de Idéias da FDC é livre, desde que devidamente citadas as fontes. Para maiores informações, favor contatar Teresa Goulart, no endereço eletrônico teresa@fdc.org.br.

SUMÁRIO

Introdução	5
A nova concorrência	6
Dimensões da estratégia de crescimento com lucratividade	10
A curva de valor e as três plataformas	11
Impacto do mercado e das inovações tecnológicas no nível de projetos de P&D	13
Conduzindo as organizações a um grande crescimento – o modelo de desenvolvimento da inovação de valor	14
Anexo 1 – Avaliação dos capacitadores (C) no modelo de desenvolvimento da inovação de valor	19
Anexo 2 – Avaliação de processos orientados para o cliente (P) no modelo de desenvolvimento da inovação de valor	23
Títulos publicados.....	I

LIDERANÇA INOVADORA: INTEGRANDO MARKETING, MANUFATURA E PESQUISA E DESENVOLVIMENTO¹

Léo F. C. Bruno

Palavras-chave: inovação de valor, aprendizagem organizacional, capacitadores, processos orientados para o cliente.

INTRODUÇÃO

O foco de nosso tema será o impacto do mercado e dos consumidores/clientes no sucesso ou fracasso de projetos, desenvolvimento e comercialização de novos produtos. Por que tantas inovações dispendiosas não alcançam sucesso de mercado? De fato, em média, apenas um em dez projetos de P & D é bem-sucedido comercialmente. E, em média, 46 por cento de todos os recursos destinados ao desenvolvimento e à comercialização de produtos são gastos em produtos que são cancelados ou não dão retornos financeiros adequados (COOPER, 2000). Neste artigo, portanto, focalizamos como as organizações podem aprender com o mercado no desenvolvimento de suas atividades criativas, especialmente as atividades relacionadas a produtos. Ou, em outras palavras, como as organizações usam o mercado como fonte de informações para, rápida e eficazmente, satisfazer e também prever as necessidades dos clientes. Nosso objetivo é ajudar a explicar **por que** e **como** as organizações têm êxito ou fracassam ao desenvolverem e comercializarem seus produtos, dependendo de como elas usam o mercado – especialmente os usuários – como fonte-chave de inovações. Existem três maneiras pelas quais as melhores empresas desenvolvem novos produtos com sucesso. Uma, apropriada para mercados de concorrência estável, consiste em executar

projetos corretamente, e o fator decisivo de sucesso é a eficiência, tendo como estratégia fundamental integrações verticais, posse de ativos e economia de escala. As competências têm a seguinte ordem de prioridade: *know-how*, *know-why* e *know-what*. Ou seja, essas empresas focaram o processo de inovação, implementaram a reengenharia de processos para seus novos produtos e, com isso, introduziram os fatores críticos de sucesso, que fazem a diferença entre ganhar e perder. Muitas organizações usam hoje um processo *stage-gate* de desenvolvimento de novos produtos, para levar seus projetos ao mercado em menos tempo e com sucesso.

Outra maneira de obter sucesso, apropriada para mercados de concorrência dinâmica, consiste em **executar os projetos certos**, e os fatores críticos de sucesso são eficiência, variedade e incerteza, tendo como estratégia fundamental investimentos limitados para usos específicos, organização modular, *speed to market* (rapidez em disponibilizar ao mercado), e processos de desenvolvimento esparsos, simultâneos e autônomos. As competências são priorizadas na seguinte ordem: *know-what*, *know-why* e *know-how*. Neste caso, a gerência focaliza a seleção de projetos e, em última análise, implementa o princípio de gestão de portfólio de projetos na inovação de produtos. Por fim, a terceira maneira, que é um meio-termo entre as duas outras, consiste em **executar os projetos convenientes**, sendo apropriada para mercados de concorrência em evolução. Os fatores críticos de sucesso são eficiência e variedade, tendo como estratégia fundamental alianças estratégicas de longo prazo, estratégia de

¹ As organizações vêm dando grande atenção ao conceito de gestão do conhecimento e às competências essenciais; ou seja, como as organizações definem a si próprias e se diferenciam entre si. Este artigo procura estabelecer ligações entre competências estratégicas, gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional, e gestão de inovações: mais especificamente, como uma organização identifica, avalia e explora suas competências, e como ela as traduz em novos processos, produtos e serviços.

grupos, acumulação de recursos críticos e *time to market* (tempo até a comercialização). As competências têm a seguinte ordem de prioridade: *know-why*, *know-what* e *know-how*. Neste caso, a gerência segue as recomendações da matriz na seleção de novos produtos.

Nunca foi tão grande a necessidade de inovação de produtos. Os ciclos de vida dos produtos são cada vez menores, e novos produtos tornam obsoletos produtos mais velhos. Impelida pela globalização dos mercados, pelos avanços tecnológicos e pelas constantes mudanças nas necessidades dos clientes, a inovação de produtos é hoje a prioridade número um nas estratégias de muitas organizações. Nos Estados Unidos, por exemplo, os novos produtos respondem por aproximadamente 50 por cento das receitas de vendas e 40 por cento do lucro das organizações. A lista *The Most Admired Companies* (As Empresas mais Admiradas) da revista Fortune apresenta as firmas mais inovadoras da América: Intel, General Electric, Johnson & Johnson, Procter & Gamble, 3M, Pfizer, entre outras.

A empresa que não consegue inovar defronta-se com um futuro incerto. Suas linhas de produtos são vítimas de concorrentes mais agressivos e inovadores. A empresa perde clientes, perde mercado, e até suas ações em Bolsa têm suas cotações enfraquecidas.

A NOVA CONCORRÊNCIA

A visão do futuro, da maioria das melhores empresas, é de uma crescente complexidade de produtos, complexidade sendo entendida aqui em termos de mais funcionalidades em um determinado espaço físico. A complexidade dos produtos tem de ser aumentada para reter os clientes atuais e atrair novos clientes. As gerências das melhores empresas fixaram suas metas em maior flexibilidade para atender as demandas do mercado. Provavelmente, sempre vai existir a fábrica concorrente produzindo mensalmente enormes quantidades de um determinado produto, mas cada vez mais fabricantes estão descobrindo meios de produzir volumes menores de mais variedades sem o aumento

de custos tão freqüentemente observado no passado e ainda encontrado hoje em dia. A especialização flexível é uma estratégia de constante inovação: ajustar-se às constantes mudanças, em vez de tentar controlá-las. Essa estratégia baseia-se em equipamentos flexíveis de múltiplas utilidades, operários qualificados e a criação, por meio da política, de uma comunidade industrial que limite as formas de concorrência àquelas que beneficiem a inovação. Por essas razões, a propagação da especialização flexível equivale a um ressurgimento das formas artesanais de produção. Consideremos o impacto da nova concorrência em algumas das principais funções. A Função Fabricação, para enfrentar a nova concorrência, deve **focar** a eficiência total de processos, tendo como efeitos positivos:

- menores despesas indiretas e burocracia;
- maior variedade a custos menores;
- ótima qualidade;
- grande flexibilidade de produção;
- eliminação do desperdício (de todos os tipos);
- baixos custos totais;
- contínuo aprimoramento de processos;
- senso de comunidade;
- baixos custos financeiros de manutenção de estoques;
- grande utilização de, e investimento em, habilidades dos operários;
- alta produtividade da mão-de-obra; e
- integração entre pensamento e ação.

Um possível efeito prejudicial é a criação de um ambiente exigente e estressante.

Como exemplo de ambiente externo exigente, em 1982 a Toyota girava seu estoque de produtos em processamento mais de 300 vezes por ano. Para fazer face à nova concorrência, a Função Pesquisa & Desenvolvimento deve focar constantes inovações incrementais, obtendo como possíveis efeitos:

Liderança inovadora: integrando marketing, manufatura e pesquisa e desenvolvimento

- integração entre inovação e produção;
- relacionamentos mutuamente benéficos com outras empresas;
- freqüentes inovações de processos;
- baixos custos e curtos *cycle times* (tempos de ciclo);
- aprimoramentos contínuos, resultando em superioridade tecnológica;
- melhor atendimento das necessidades e demandas dos clientes.

Um possível efeito prejudicial é a ausência de inovações revolucionárias.

A Divisão de Eletrodomésticos de Pequeno Porte da Philips obteve extraordinários aumentos de produtividade na produção de barbeadores elétricos fazendo, ao longo do tempo, milhares de pequenas alterações, e até hoje, no mundo, é o fabricante com menor custo de produção nesse segmento de mercado.

Consideremos, agora, a influência da nova concorrência na Função Marketing. Seu foco deve ser aumentar a participação no mercado, satisfazendo as necessidades e demandas dos clientes, primeiro no mercado doméstico e depois em mercados de exportação, tendo como possíveis efeitos:

- aptidão para responder rapidamente às constantes mudanças nas necessidades dos clientes;
- produtos com tecnologia intensiva;
- ocupação dos nichos;
- grandes volumes de vendas no mercado doméstico e por meio de exportações; e
- conquista de mercados.

Um possível efeito prejudicial é tornar-se cativo da tecnologia.

Como exemplo desse tipo de efeito prejudicial, podemos citar a porta de geladeira à prova de corrosão, que foi lançada no mercado com um poliuretano com aditivos, pelo processo de moldagem por injeção/reação. Como esse

processo de fabricação ficou mais dispendioso do que o previsto e, além disso, plásticos são materiais não magnéticos e, portanto, não se podia afixar papéis na porta por meio de ímãs, o produto não produziu retornos financeiros adequados.

As melhores empresas são caracterizadas por almejar maior participação no mercado, em vez de lucros no curto prazo. A estratégia de marketing baseia-se no conceito de que uma empresa só será bem-sucedida se conseguir garantir uma participação favorável no mercado.

Essa abordagem agressiva mostrou-se extremamente eficaz quando as melhores empresas começaram a conquistar mercados em outros países: em um tempo relativamente curto, conseguiram conquistar fatias relativamente grandes desses mercados.

Além disso, as melhores empresas trabalham constantemente no sentido de aprimorar e desenvolver novos produtos que atraiam consumidores. As organizações que não derem importância a esse conceito fundamental e não desenvolverem produtos adequados às necessidades do consumidor, definitivamente não vão sobreviver.

Os princípios lógicos dessa nova concorrência são:

- As demandas dos indivíduos tornaram-se instáveis. A grande demanda por produtos padronizados fabricados em massa fragmentou-se em demandas por diferentes “nuances” de produtos semelhantes.
- Como a demanda fragmentou-se, os grandes mercados homogêneos tornaram-se cada vez mais heterogêneos. Os nichos passaram a ser o mercado, enquanto o poder está passando para os compradores que exigem bens de melhor qualidade, mais próximos de seus desejos individuais.
- Como os lucros não podem ser mantidos como antes, parece preferível procurar alguns dos nichos, oferecer a variedade adicional desejada e, a seguir, tentar satisfazer as mudanças nas necessidades e demandas desses nichos. Em princípio, isso

Liderança inovadora: integrando marketing, manufatura e pesquisa e desenvolvimento

pode ser feito por meio de métodos pós-produção, de customização do produto para os nichos (geralmente por meio de serviços), mas é uma alternativa dispendiosa; com o tempo, maior variedade deverá vir da produção.

- A criação de altos níveis de variedade na produção não pode ser obtida pelas técnicas especializadas de produção em massa: criar variedades requer processos de fabricação flexíveis, antítese da produção em massa.
- O sistema de produção deve, portanto, ser mudado. Agora, forçado pelo mercado e pelos clientes, o sistema deve produzir diferentes produtos de alta qualidade em pequenos lotes, com períodos curtos de troca de processo e baixos níveis de *work-in process*. Isso requer maquinário de uso geral e operários altamente qualificados.
- Como os novos produtos resultantes satisfazem melhor os desejos dos clientes, geralmente pode-se cobrar um preço mais alto. Essa margem de lucro extra compensa qualquer perda de eficiência na produção de quantidades menores. E geralmente, à medida que se ganha experiência nos processos de customização em massa, descobre-se que muitas variações de um produto podem ser produzidas a custos iguais ou menores.

- Como os novos nichos são mercados menores e estão em contínua mudança, o sucesso contínuo só pode ser obtido produzindo-se mais rapidamente uma variedade cada vez maior. A velocidade com que muda a tecnologia de produtos aumenta drasticamente; por essa razão, os ciclos de desenvolvimento de produtos também devem ser drasticamente reduzidos.
- Ciclos de desenvolvimento mais curtos geram ciclos de vida mais curtos para os produtos. Forçados pela necessidade de satisfazer mais de perto os desejos dos clientes, produtos e tecnologias são constantemente aprimorados e substituídos.
- O resultado é uma demanda menor para cada produto – fragmentação da demanda –, porém uma demanda cada vez mais estável para a empresa e seus produtos em relação ao antigo sistema e a seus concorrentes. Podem ser procurados nichos cada vez menores, a serem preenchidos com uma variedade cada vez maior.

A Tabela 1 apresenta o enfoque, a meta e as características-chave da antiga concorrência, comparada com a nova.

TABELA 1 – Velha concorrência vs. nova concorrência

	Velha concorrência	Nova concorrência
Foco	Eficiência proporcionada por estabilidade e controle.	Variedade e customização devido à flexibilidade e rápida responsividade.
Meta	Desenvolver, produzir, comercializar e fornecer bens e serviços a preços suficientemente baixos que quase todos podem pagar.	Desenvolver, produzir, comercializar e fornecer bens e serviços a preços acessíveis e com variedade e customização suficientes para que quase todos encontrem exatamente o que querem.
Características-chave	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda estável. • Grandes mercados homogêneos. • Bens e serviços padronizados, de baixo custo e qualidade consistente. • Longos ciclos de desenvolvimento de produtos. • Longos ciclos de vida dos produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda fragmentada. • Nichos heterogêneos. • Bens e serviços customizados, de baixo custo e alta qualidade. • Curtos ciclos de desenvolvimento de produtos. • Curtos ciclos de vida dos produtos.

Fonte: Adaptado de PINE, 1999.

Liderança inovadora: integrando marketing, manufatura e pesquisa e desenvolvimento

A mudança da velha concorrência para a nova é indicada pela turbulência do mercado, por meio das seguintes evidências:

- reduções dos níveis de estabilidade de insumos que podem ser mantidos;
- alterações demográficas dos clientes;
- nível de saturação de um produto em seu segmento de mercado;

• ciclos, choques e incertezas na economia, que afetam o mercado;

• choques tecnológicos que derrubam o atual *design* dominante no mercado e o substituem por outro.

A Tabela 2 apresenta os fatores de turbulência do mercado em relação ao nível de turbulência.

TABELA 2 – Fatores de turbulência do mercado

Baixa turbulência de mercado	Alta turbulência de mercado
Fatores de demanda	
Níveis de demanda estáveis e previsíveis	Níveis de demanda instáveis e imprevisíveis
<ul style="list-style-type: none"> • Necessidades • Necessidades/demandas facilmente definidas • Desejos homogêneos • Necessidades/demandas que mudam lentamente • Baixa percepção de preços • Baixa percepção da qualidade • Baixa percepção de moda/estilos • Baixos níveis dos serviços pré e pós-venda 	<ul style="list-style-type: none"> • Artigos de luxo • Necessidades/demandas incertas • Desejos heterogêneos • Necessidades/demandas que mudam rapidamente • Alta percepção de preços • Alta percepção da qualidade • Alta percepção de moda/estilos • Altos níveis dos serviços pré e pós-venda
Fatores estruturais	
<ul style="list-style-type: none"> • Baixo poder de compra • Independência de ciclos econômicos • Baixa intensidade competitiva • Grande concorrência de preços • Níveis de saturação de baixos para médios • Poucos substitutos • Longos e previsíveis ciclos de vida dos produtos • Baixa velocidade de mudanças tecnológicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto poder de compra • Dependência de ciclos econômicos • Alta intensidade competitiva • Grande diferenciação de produtos • Altos níveis de saturação • Muitos substitutos • Curtos e imprevisíveis ciclos de vida dos produtos • Alta velocidade de mudanças tecnológicas

Fonte: Adaptado de Pine, 1999.

Recentemente a Philips, grande empresa multinacional holandesa, ao conduzir um processo que denominou *Imaging the Future* (Imaginando o Futuro), chegou à conclusão de que altas turbulências de mercado são hoje uma realidade, com um ingrediente adicional, ***speed to market*** (rapidez em disponibilizar ao

mercado); em outras palavras, devido à dinâmica da nova concorrência, a velocidade (tempo) emergiu como arma estratégica separando vencedores e perdedores, mas deve-se ter em mente que saber o quê (***know what***) vem em primeiro lugar nesse mercado dinâmico.

DIMENSÕES DA ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO COM LUCRATIVIDADE

As dimensões da estratégia, normalmente citadas nos livros didáticos, são: pressupostos da indústria, enfoque estratégico, clientes, ativos e competências e ofertas de produtos e serviços.

Empresas de grande crescimento com lucratividade estão associadas ao modo como os gerentes encaram a estratégia, ou, em outras palavras, suas ações estratégicas e o pensamento por trás delas, em cada uma das cinco dimensões estratégicas acima citadas. Os gerentes das empresas de grande crescimento,

independentemente da indústria na qual atuam, descrevem o que está sendo chamado de lógica da **inovação de valor**. Todos os gerentes das empresas de menor sucesso seguiram diretrizes estratégicas convencionais. Por conseguinte, a lógica estratégica convencional difere da lógica da inovação de valor em todas as cinco dimensões estratégicas básicas. Essas diferenças determinam quais perguntas os gerentes fazem, quais oportunidades eles vêem e perseguem, e qual a compreensão que têm do risco. A Tabela 3 mostra as duas lógicas estratégicas relacionadas a cada uma das cinco dimensões estratégicas.

TABELA 3 – Lógica estratégica e dimensões da estratégia

As cinco dimensões da estratégia	Lógica convencional	Lógica da inovação de valor
Pressupostos da indústria	As condições da indústria são dadas.	As condições da indústria podem ser moldadas.
Foco estratégico	A empresa deve desenvolver vantagens competitivas. O objetivo é superar a concorrência.	A concorrência não é o <i>benchmark</i> . Para dominar o mercado, a empresa deve procurar um grande avanço ou salto de valor.
Clientes	A empresa deve conservar e expandir sua base de clientes, por meio de mais segmentação e customização. Ela deve focar as diferenças que os clientes valorizam.	A empresa inovadora de valor tem por alvo a massa de compradores e está disposta a deixar que alguns clientes atuais migrem. Ela tem por foco as coisas em comum que os clientes valorizam.
Ativos e competências	A empresa deve usar seus ativos e competências atuais.	A empresa não deve restringir-se àquilo que já possui. Ela deve perguntar a si própria: O que faríamos se estivéssemos começando de novo?
Ofertas de produtos e serviços	As limitações tradicionais de uma indústria determinam os produtos e serviços oferecidos por uma empresa. A meta consiste em maximizar o valor dessas ofertas.	A empresa inovadora de valor pensa em termos da solução total que os clientes procuram, mesmo que isso leve a empresa para além das ofertas tradicionais de sua indústria.

Fonte: Adaptado de KIM e MAUBORGNE, 1997.

Ao estudar os lançamentos empresariais de aproximadamente 100 empresas, Kim e Mauborgne (1997) conseguiram quantificar o impacto da inovação de valor no crescimento de uma empresa, tanto nas receitas quanto nos lucros. Embora 86% dos lançamentos fossem extensões de linhas de produtos, ou seja, melhorias incrementais, eles foram responsáveis por 62% da receita total e apenas

39% do lucro total. Os outros 14% dos lançamentos, as verdadeiras inovações de valor, geraram 38% da receita total e 61% do lucro total.

Por outro lado, estudos das razões do sucesso de ofertas de novos produtos e serviços (COOPER, 2000) nos levam a analisar com cautela o modo como lidamos com os

chamados **fatores críticos de sucesso**. Mais ainda, quando você analisar cada um deles, pergunte a si mesmo o que sua empresa tem feito no sentido de inserir esses fatores no planejamento de novos produtos/serviços. Os fatores críticos de sucesso são:

- procurar produtos diferenciados e superiores – em sua maioria, os produtos diferenciam-se muito pouco dos similares concorrentes, ou são soluções técnicas à procura de um mercado;
- antecipar o dever de casa compensa – um criterioso dever de casa antes do desenvolvimento aumenta as chances de sucesso do novo produto e está fortemente correlacionado com a *performance* financeira, segundo a experiência da vida real;
- levar em conta a opinião do cliente – lamentavelmente, nos projetos de novos produtos de muitas empresas, nota-se a ausência de uma forte orientação para o mercado e foco no cliente;
- exigir, desde o início, uma definição nítida e estável do produto – não definir o produto antes de se iniciar seu desenvolvimento é uma das principais causas do fracasso desse produto e de sérios atrasos no *time to market* (tempo até a comercialização).
- no início do processo, planejar e dispor de recursos para o lançamento no mercado – a necessidade de um lançamento de qualidade deveria ser óbvia: deve ser bem planejado, adequadamente provido de recursos e bem executado; mas nem todas as equipes de projeto dedicam ao lançamento a mesma atenção e esforços;
- incluir no processo pontos de decisão *go/no go* (prosseguir/parar) – muitos projetos são desenvolvidos sem avaliações minuciosas, que na verdade estão fortemente correlacionadas com a lucratividade dos projetos de novos produtos;
- organizar equipes de projeto verdadeiramente multifuncionais – bom desenho organizacional significa projetos que são organizados com uma equipe multifuncional, conduzida por um forte líder

de projeto, com perfil adequado (motivação para realizações, trabalho em equipe, solução de problemas e capacidade de comunicação são algumas características importantes), responsável por todo o projeto, do início ao fim, dedicado e focado;

- atacar a partir de uma posição fortificada – o processo de criação de um novo produto é melhor quando alavanca as competências essenciais da empresa, o que significa um bom ajuste entre as necessidades do projeto e os recursos, pontos fortes e experiência da empresa em termos de marketing, distribuição, vendas, tecnologia e operações;
- inserir em seu projeto de um novo produto uma orientação ao mercado internacional – novos produtos destinados a mercados internacionais, e com requisitos internacionais incluídos logo no início do projeto, têm melhor desempenho nesses mercados; e
- o papel da alta gerência é essencial para o sucesso – o suporte adequado da alta gerência consiste em criar o cenário e ser um facilitador atuando “nos bastidores”, sem entrar em cena. Esse cenário é vital para o processo de inovação.

A CURVA DE VALOR E AS TRÊS PLATAFORMAS

Curva de valor é a representação gráfica da *performance* relativa de uma empresa em todos os fatores-chave de sucesso do seu setor. A Figura 1 mostra, como exemplo, a curva de valor do hotel Formule 1.

Segundo a lógica da concorrência convencional, a curva de valor de uma empresa segue uma forma básica. Os concorrentes tentam agregar valor oferecendo um pouco mais por um pouco menos, mas não questionam a forma da curva.

À semelhança do Grupo Accor, detentor de várias marcas além da Formule 1, todas as empresas com alta *performance* criam curvas de valor fundamentalmente novas e superiores.

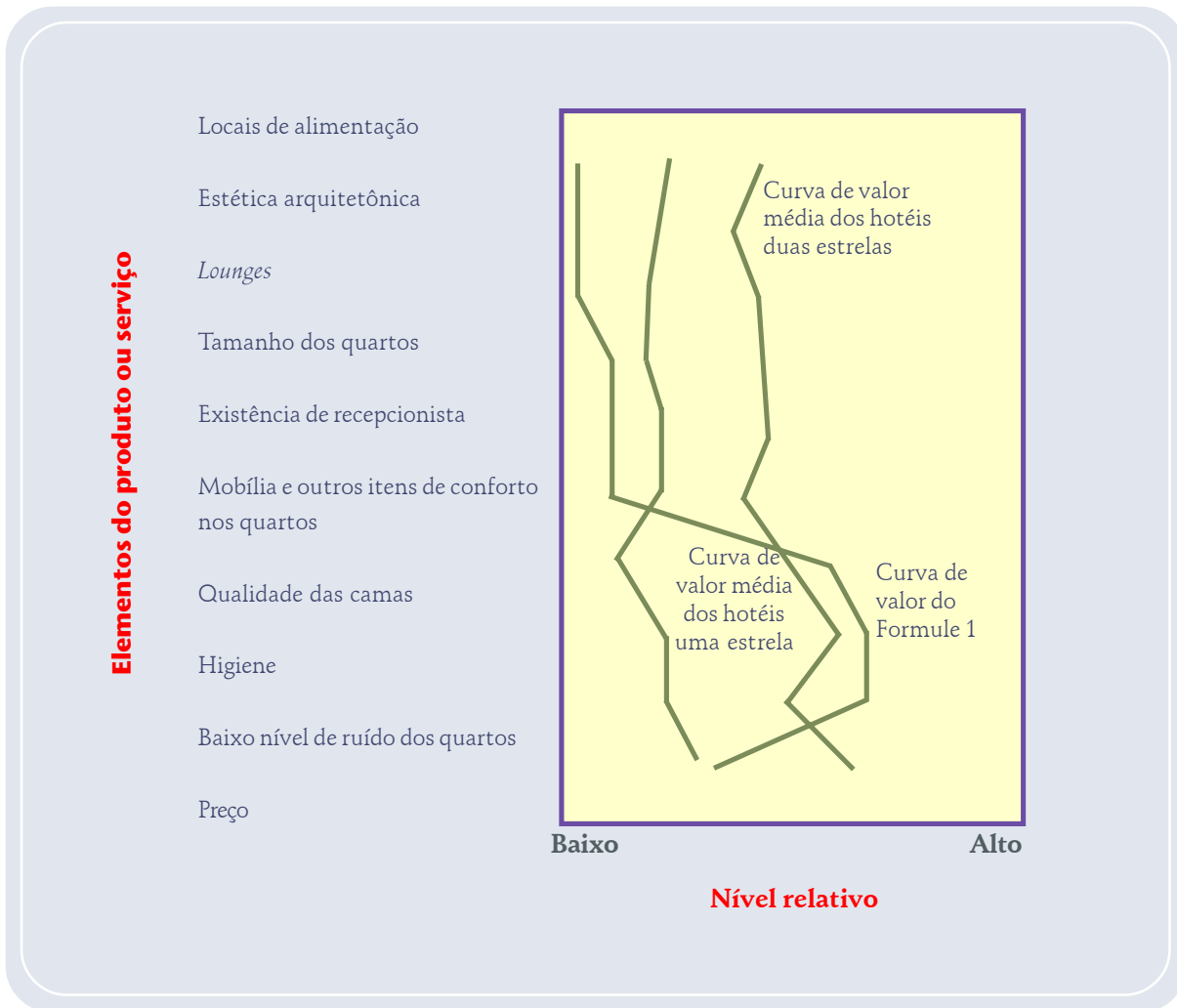


Figura 1 – Curva de valor do Formule 1
 Fonte: Adaptado de KIM e MAUBORGNE, 1997.

Elas conseguem isso, combinando eliminação e criação de características e reduzindo e elevando outras a níveis sem precedentes em suas indústrias.

As empresas inovadoras de valor acreditam que a maioria das pessoas põe de lado suas diferenças quando lhes é oferecido um considerável acréscimo de valor. Essas organizações miram o coração do mercado, mesmo que isso signifique a perda de alguns clientes.

As empresas que repetem a inovação de valor com mais sucesso são aquelas que tiraram vantagem de todas as três plataformas nas quais a inovação de valor pode ocorrer:

- produto – o produto físico;

- serviços – é o suporte, como manutenção, atendimento ao cliente, garantias, e treinamento para distribuidores e varejistas; e

- fornecimento – inclui logística e o canal usado para entrega do produto aos clientes.

É preciso esclarecer que o significado exato de cada uma das três plataformas pode variar de uma indústria, ou empresa, para outra.

Com demasiada frequência, ao tentarem criar uma inovação de valor, os gerentes focalizam a plataforma produto e desconsideram as outras duas. Com o tempo, essa abordagem tende a não produzir muitas oportunidades para repetidas inovações de valor.

À medida que clientes e tecnologias vão mudando, cada plataforma vai mostrando novas possibilidades a serem exploradas.

IMPACTO DO MERCADO E DAS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS NO NÍVEL DE PROJETOS DE P&D

A gerência deve assumir um compromisso de longo prazo com o desenvolvimento de produtos como fonte de crescimento; deve desenvolver uma visão, objetivos e estratégia para a inovação de produtos. Deve disponibilizar os recursos necessários e garantir que não serão desviados para necessidades mais imediatas em tempos de escassez, e que sejam congruentes com a tecnologia e os esforços de inovação do mercado.

A Figura 2 – Modelo de Inovação de Harvard, abaixo, é um exemplo de posicionamento estratégico de um centro de pesquisas brasileiro no setor de produtos eletrônicos de consumo, o Genius Institute of Technology, localizado na Zona Franca de Manaus.

Segundo o posicionamento mostrado no modelo, o Genius tomou a decisão de ser um líder regional, dedicando-se a projetos de inovação como, por exemplo, o desenvolvimento de sistemas de TV digital, ASR (*Automatic Speech Recognition* – reconhecimento automático de voz) e

software de telefonia móvel. Outras alternativas, nesse modelo, são: a) projetos de customização, que envolvem inovações *low-level* tanto do mercado como da tecnologia, b) projetos secundários, envolvendo inovações *low-level* e *moderate-level* do mercado e da tecnologia; c) projetos plataformas, envolvendo inovações *moderate-level* do mercado e da tecnologia; d) projetos de tendências, envolvendo inovações em nível global, do mercado e da tecnologia.

O aspecto vital a ser considerado pela alta gerência é o suporte adequado que precisam oferecer aos líderes e equipes de projetos; tal suporte varia conforme o posicionamento de cada projeto no modelo. No caso do Genius Institute of Technology, é evidente que, independentemente da média de posicionamento dos Projetos de Inovação do instituto como um todo, os projetos vão merecer, individualmente, diferentes níveis de recursos; por exemplo, o ASR é muito mais complexo que o software para telefonia móvel. Por outro lado, o sistema de TV digital tem, além da complexidade tecnológica, uma componente política muito importante.

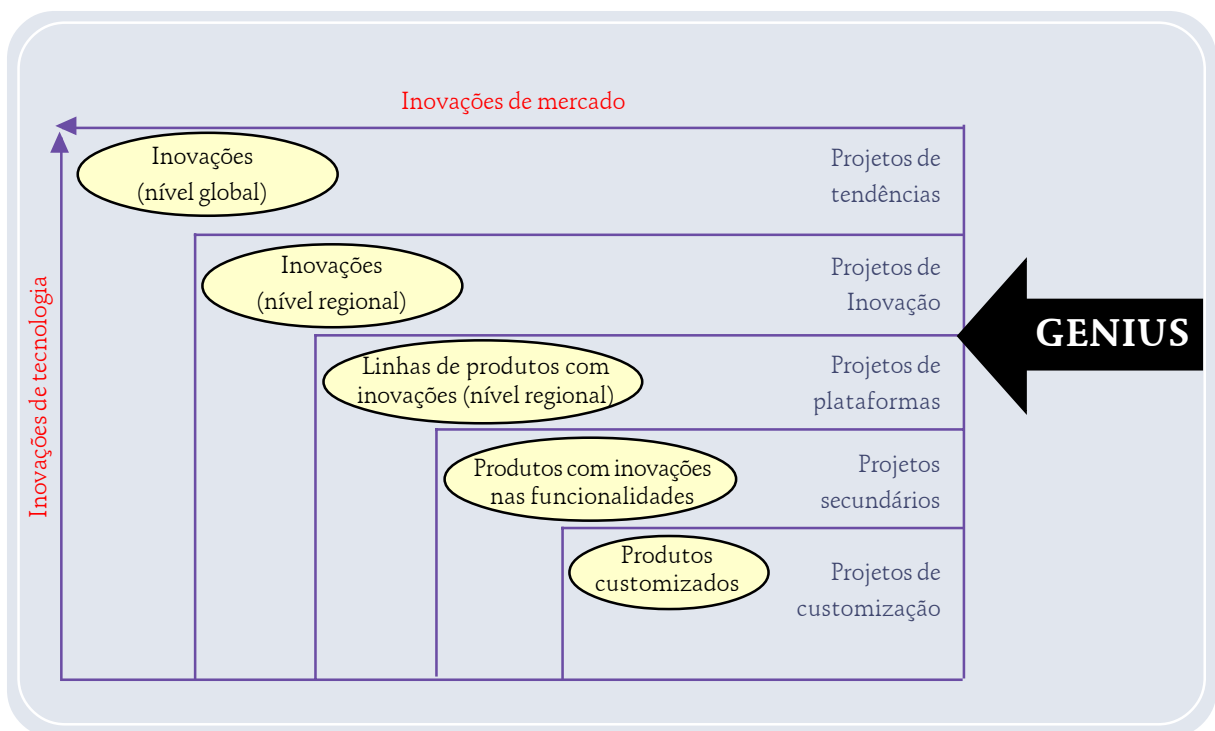


Figura 2 – Posicionamento no modelo de inovação de Harvard
 Fonte: Adaptado de LISBOA, 2001.

CONDUZINDO AS ORGANIZAÇÕES A UM GRANDE CRESCIMENTO – O MODELO DE DESENVOLVIMENTO DA INOVAÇÃO DE VALOR

Tendo reformulado a lógica estratégica da empresa em torno da inovação de valor, os executivos mais graduados devem fazer pelo menos quatro perguntas em busca de uma nova curva de valor: Quais dos fatores subestimados por nossa indústria devemos eliminar? Quais fatores devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões da indústria? Quais fatores devem ser elevados bem acima dos padrões da indústria? Quais fatores, nunca oferecidos pela indústria, devemos criar?

Para assegurar o crescimento com lucratividade, todas essas perguntas, e não apenas duas ou três, devem ser respondidas.

Inovação de valor é a busca simultânea de valor radicalmente superior para os compradores e de custos menores para as organizações.

Como podem os executivos seniores promover a inovação de valor?

Nenhuma medição isolada consegue descrever os estoques de uma empresa e os fluxos de inovações de valor. Da mesma forma que a contabilidade financeira examina um conjunto de indicadores – retorno sobre vendas, retorno sobre investimentos, *cash value added* (valor agregado ao caixa), dentre outros – para obter um quadro da *performance* financeira, a contabilidade da inovação de valor precisa observar a *performance* da empresa sob diversos pontos de vista. Por outro lado, um indicador pode ser decisivo para uma empresa e trivial para outra, dependendo do segmento da indústria. Todavia, a existência de tantos padrões de medição possíveis cria o risco de as empresas usarem um número excessivo delas, atravancando seu painel corporativo com instrumentos e, afinal, nada aprendendo de importante, pois sabem muito sobre coisas sem importância. Por essas razões, os seguintes princípios devem nortear uma empresa na escolha do que medir:

- Não complique – use, no máximo, doze padrões de medição;

- meça o que é realmente importante – nesse domínio, não existem receitas simples; a capacidade de aprender com a experiência e de conduzir análises críticas é essencial; e
- meça atividades que produzem inovação de valor – um grande número de medições feitas pelas empresas tem apenas vaga relação com inovação de valor.

De qualquer modo, uma ferramenta de navegação, como um modelo por exemplo, pode contribuir muito para o grande crescimento da empresa. Porém a ferramenta de navegação deve mostrar-lhe não só onde você está, mas também para onde você deveria estar indo.

Para isto, sugerimos o modelo **VID – Value Innovation Development** (Desenvolvimento da Inovação de Valor) (BRUNO, 2005).

O modelo VID é uma abordagem abrangente do mercado e da inovação de valor – baseado na gestão empresarial em dois níveis, capacitadores (condições essenciais) e processos (orientados para o cliente), visa assegurar uma lógica estratégica e articulada em todos os negócios da empresa destinados a aumentar seu valor de mercado, conquistado pela interação de tecnologia, mercado e competências organizacionais.

O modelo baseia-se na avaliação de nove dimensões principais, divididas em dois grupos:

- capacitadores (condições essenciais) – abrangendo “estratégia”, “processos”, “organização”, “interações” e “aprendizagem”; e
- processos orientados para o cliente – envolvendo os processos de “entender” mercados e clientes, “criar” ofertas superiores para os clientes, “ganhar” clientes lucrativos e “reter” clientes lucrativos.

Na dimensão **estratégia** não existem receitas simples para o sucesso; o ponto importante é a capacidade de aprender com a experiência e a habilidade para análises críticas.

Para serem bem-sucedidas, as empresas também precisam de mecanismos de

implementação eficazes, também chamados de **processos**, para tornar realidade as idéias ou oportunidades de inovação. Esses processos envolvem a solução sistemática de problemas, e funcionam melhor dentro de uma estrutura clara de tomadas de decisão, que deve ajudar a empresa a parar o processo de desenvolvimento, ou dar-lhe continuidade, dependendo de como as coisas estão indo. São também necessárias habilidades no gerenciamento de projetos, gestão de riscos, e desenvolvimento, em paralelo, do mercado e das correntes tecnológicas.

Na dimensão **organização**, existe o fato de que a inovação depende de um contexto de suporte organizacional no qual as idéias criativas possam surgir e ser eficazmente desenvolvidas. As condições organizacionais são um componente crítico da gestão de inovações, e envolve trabalhar com estruturas, conquistar e relacionar-se com o capital humano (sistemas de premiação e reconhecimento), e padrões de comunicação.

A dimensão **interações** tem a ver com o desenvolvimento de interações intensas e ricas com o ambiente externo – mercados, fornecedores de tecnologia e outros *players* importantes para a empresa.

Por fim, a gestão de desenvolvimento de inovações envolve um processo de **aprendizagem** que se ocupa em criar as condições nas quais uma organização de aprendizagem pode começar a operar, com identificação e solução compartilhadas de problemas, e com aptidão para captar e acumular conhecimentos de tecnologia e de gestão do processo de inovação. O conjunto dessas cinco dimensões constitui aquilo que, no modelo VID, é chamado de **capacitadores**.

Com o objetivo de criar um panorama geral com respeito aos **capacitadores**, foi desenvolvido um instrumento fechado envolvendo as cinco dimensões já mencionadas.

Para cada uma dessas dimensões, foram elaboradas algumas afirmativas destinadas a possibilitar um julgamento, usando-se uma pontuação de “0” (totalmente falsa) a “5” (totalmente verdadeira) – veja Apêndice 1.

Esse instrumento vai nos dar uma pontuação média para os capacitadores.

O segundo grupo de dimensões está relacionado com os processos orientados para o cliente, que tem a ver com a orientação *value-based* (baseada em valor).

Vamos examinar essas dimensões um pouco mais a fundo.

Para **entender** o mercado e os clientes, as seguintes investigações devem ser feitas:

- coleta e integração de dados,
- análise dos dados dos clientes, e
- segmentação dos clientes.

Com relação a **criar** ofertas superiores para os clientes, os seguintes aspectos devem ser analisados:

- ofertas e preços de produtos/serviços,
- comunicação e promoção da marca,
- participação multivalentes, e
- parceria de afinidades.

Quanto a **ganhar** clientes lucrativos, os seguintes elementos devem ser considerados:

- gestão multicanal,
- *e-commerce*, e
- automação da força de vendas

Por fim, para **reter** clientes lucrativos, as seguintes avaliações devem ser efetuadas.

- Serviço ao cliente/relacionamento com o cliente,
- Programas de fidelização, e
- Satisfação do cliente.

Com o objetivo de criar um panorama geral com referência a esses **processos**, foi desenvolvido um instrumento fechado envolvendo as quatro dimensões já mencionadas. Para cada uma dessas dimensões, foram elaboradas algumas afirmações destinadas a possibilitar um julgamento, usando-se, mais uma vez, uma

Liderança inovadora: integrando marketing, manufatura e pesquisa e desenvolvimento

pontuação de “0” (nenhum) a “5” (ideal) – Veja Apêndice 2.

Esse instrumento vai nos permitir ter uma média de pontuação para os **processos**.

O modelo tem a vantagem de possibilitar o cálculo do chamado *value innovation index* (VII – índice de inovação de valor), multiplicando-se as pontuações finais dos capacitadores e do

processo. A pontuação máxima para esse índice é “1”, uma vez que os valores dos capacitadores e do processo são valores relativos. A pontuação máxima significa que a organização (uma empresa imaginária) atingiu a perfeição na gestão da inovação.

A Figura 3 apresenta a estrutura conceitual do modelo.

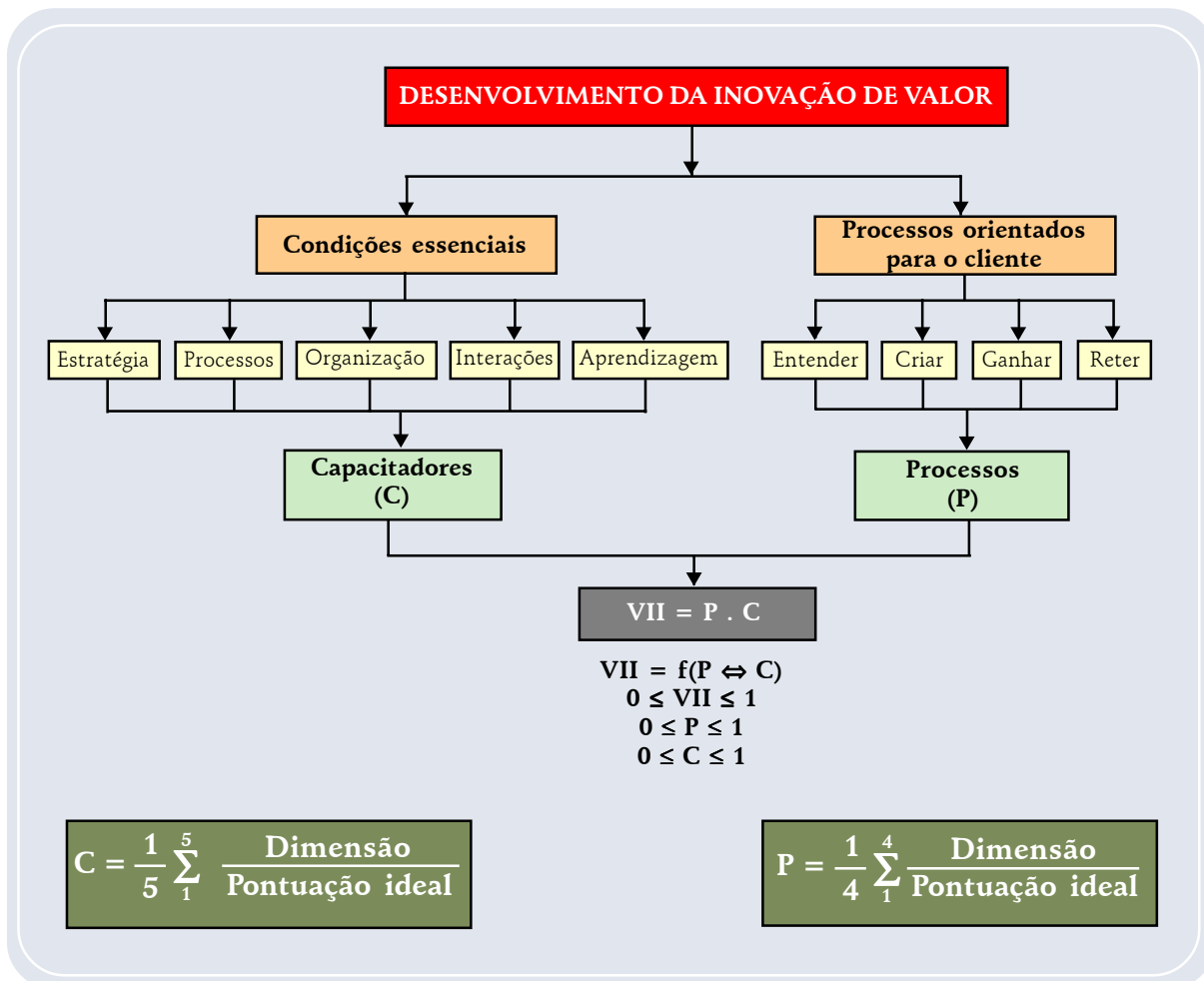


Figura 3 – Estrutura do Modelo de Desenvolvimento da Inovação de Valor (VID)

Fonte: BRUNO, 2005.

As empresas inovadoras de valor obtêm pontuação elevada no índice de inovação de valor, não necessariamente pelo desenvolvimento de novas tecnologias, mas por levarem a novas fronteiras o valor que oferecem aos clientes. São **pioneiras** em suas indústrias.

No outro extremo estão as **tradicionais**, empresas com curvas de valor conformes com a forma básica da indústria. A pontuação do VII das tradicionais é geralmente baixa.

As empresas **migradoras** ocupam uma posição intermediária. Tais empresas alongam a curva de valor da indústria dando aos clientes mais por menos, mas não alteram a forma básica da curva. Elas têm pontuações moderadas e uniformes.

A Figura 4 mostra a interpretação gráfica do modelo, onde foram plotadas as pontuações de nove empresas imaginárias (A a I).

Liderança inovadora: integrando marketing, manufatura e pesquisa e desenvolvimento

Analisando o gráfico, a empresa (ou unidade de negócio) “A” é o pior caso, uma tradicional típica,

ao passo que “I” é uma empresa (ou unidade de negócio) vencedora, uma típica pioneira.

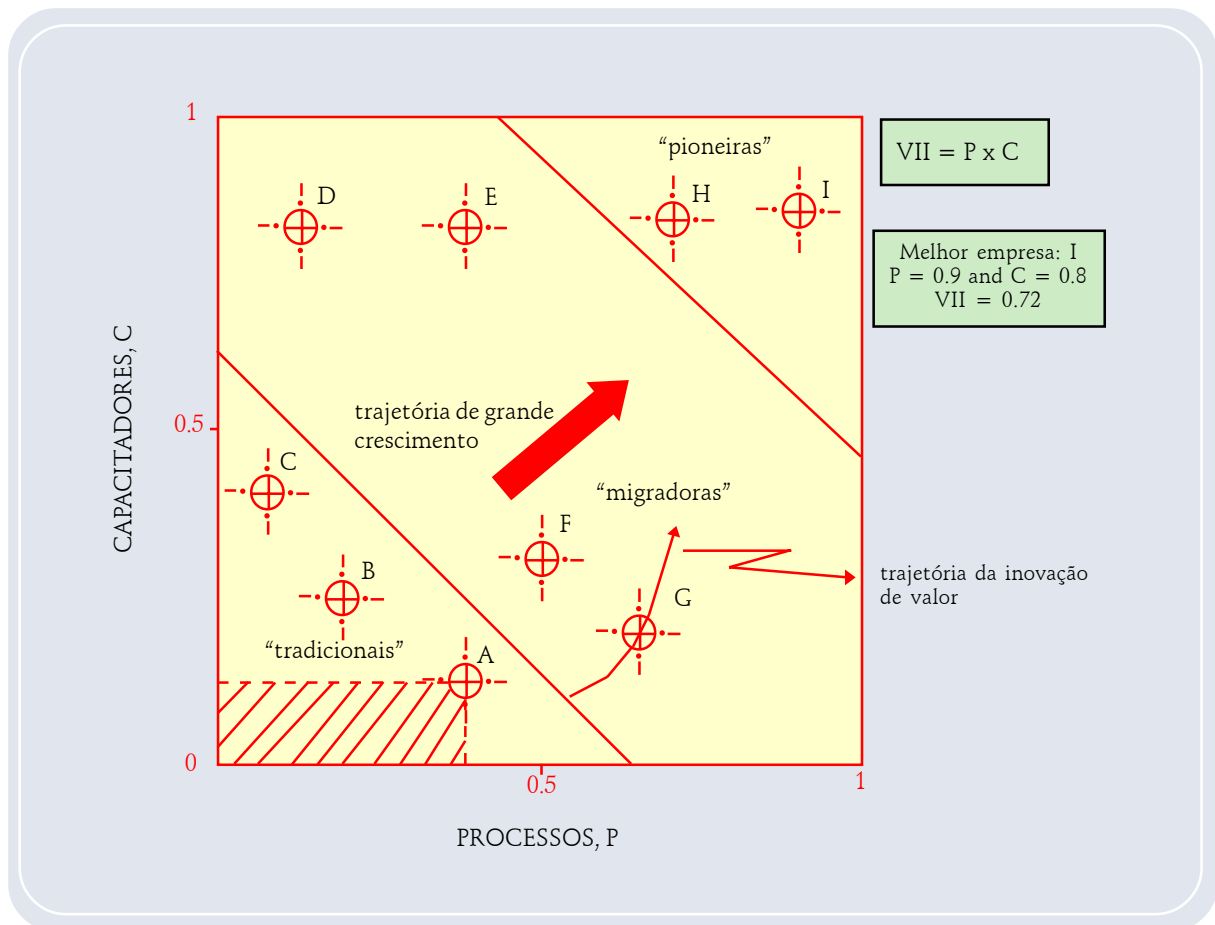


Figura 4 – Interpretação gráfica do modelo de desenvolvimento da inovação de valor
Fonte: BRUNO, 2005.

Outra vantagem de se usar um modelo como esse é o fato de que as respostas às dimensões específicas do instrumento fechado podem revelar significativo espaço para aprimoramentos em capacitadores e processos, como ilustra o gráfico 1, que mostra uma lacuna por dimensão considerada.

A auto-avaliação do próprio desempenho em cada dimensão do modelo de *Value Innovation*

Development mostrará o perfil atual da empresa. Um exercício útil para uma equipe de gerentes que busca o crescimento consiste em plotar, ao lado do mapa das empresas pioneiras, migradoras, tradicionais, o perfil atual e o perfil planejado, observando a lógica do novo posicionamento da empresa (ou unidade de negócio), definindo, portanto, uma possível trajetória de inovação de valor, visando a área “pioneira” do modelo.

Liderança inovadora: integrando marketing, manufatura e pesquisa e desenvolvimento

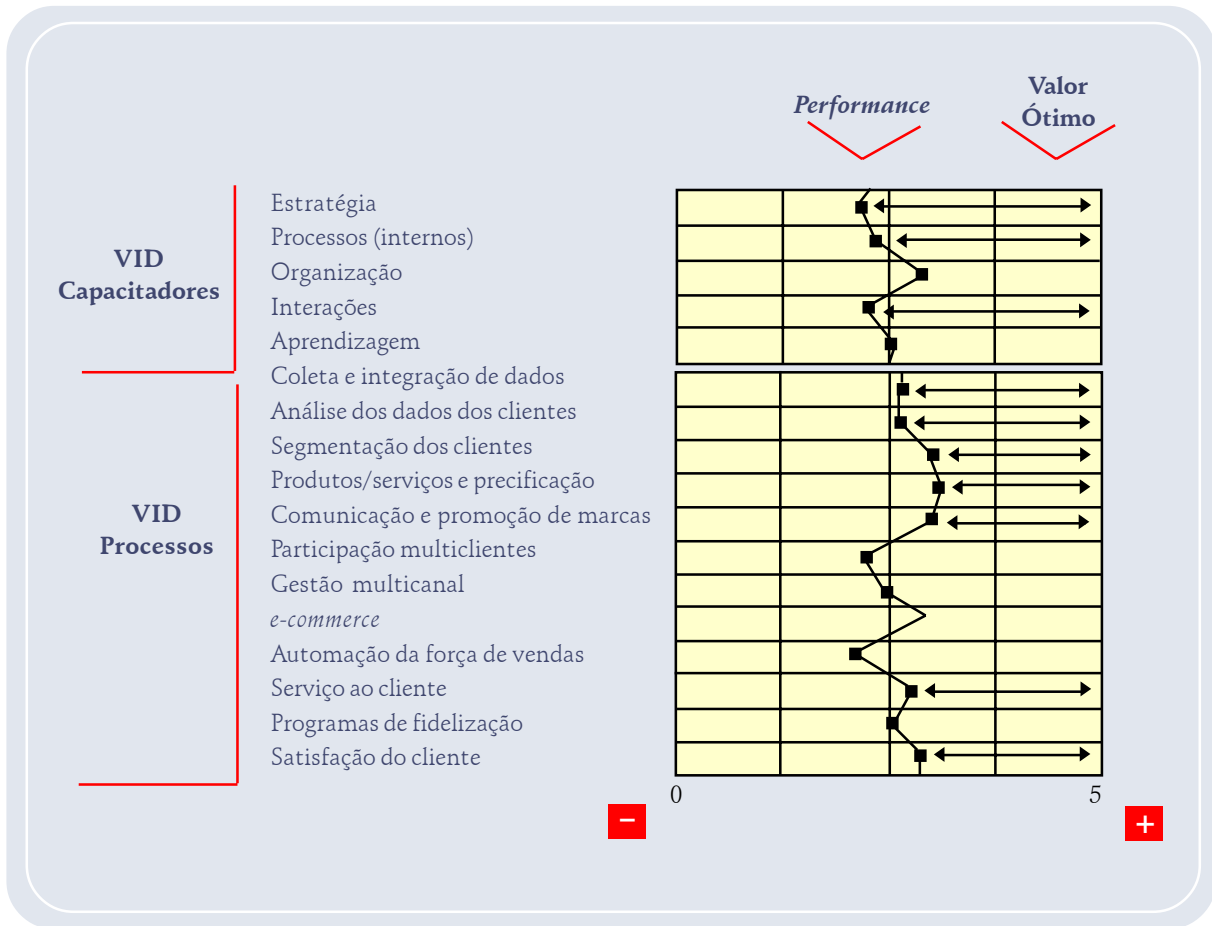


Gráfico 1 – Gap – análise por dimensão
 Fonte: BRUNO, 2005.

REFERÊNCIAS

- BRUNO, L. F. C., **Value innovation development model**. Fundação Dom Cabral. Internal Document, 2005.
- COOPER, R. G. Winning with new products – doing it right. **Ivey Business Journal**, Jul./Aug. 2000, p. 54-60.
- KIM, W. C. and MAUBORGNE, R. Value innovation: the strategic logic of high growth. **Harvard Business Review**, Jan./Feb., p.100-109.
- Lisboa, A. Organization alignment diagnosis. Ohio University/College of Business MBA Project, Athens, OH, 2001.
- PINE, B. J. Mass customization: the new frontier in business competition. **Havard Business School Press**, Boston, MA, 1999.
- MOWERY, D. and ROSENBERG, N. The influence of market demand upon innovation: a critical review of some recent empirical studies. **Research Policy** 8, p. 101-153, 1979.
- TIDD, J.; BESSANT, J. and PAVIT, K. Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change. 2. ed., John Wiley: [s.n], 2001. Chapter 7.
- VON HIPPEL. Users as innovator's. **Technology Review**, 5, p. 212-239, 1976.
- WANG, Q. The exploitation of a multi-disciplinary approach in studying the R&D/marketing interface with some empirical evidence. **Internacional Journal of Technology Management**, v. 11, p. 369-379, 1996.
- ### Recomendação para leitura suplementar
- BIERLY III, Paul E. and CHAKRABARTI, Alok K. Technological learning, strategic flexibility, and new product development in the pharmaceutical industry. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 43, n. 4, Nov. 1996, p. 368-380.
- BURGELMAN *et al.* **Management of technology and innovation**. MacGraw Hill Fourth Edition, Part 4, 2004.
- CLAYTON, T. and TURNER G. Brands, innovation and growth. *In*: TIDD, J. (Ed.). **From knowledge management to strategic competence: measuring technological, market and organizational innovation**. Imperial College Press, 2000.
- COOPER, Robert G. **Winning at new products**. Cambridge: Perseus Books, 2001.
- FREEMAN, C. **The economics of industrial innovation**. Harmondsworth: Penguin Books, 1974. p. 161-197.
- LEONARD-BARTON, Dororothy. **Wellsprings of knowledge building and sustaning the sources of innovation**. Boston (MA): Havard Business School Press, 1995. Chapter 7.

ANEXO 1

AVALIAÇÃO DOS CAPACITADORES (C) NO MODELO DE DESENVOLVIMENTO DA INOVAÇÃO DE VALOR

Instruções

Este instrumento de auto-avaliação focaliza algumas áreas importantes da gestão de inovações. Abaixo você encontrará afirmativas que descrevem “o modo como fazemos as coisas aqui” – o padrão de comportamento que descreve como a organização trata a questão da inovação. À direita de cada afirmativa, marque uma das pontuações de 0 (absolutamente falsa) a 5 (absolutamente verdadeira). Faça isso para todas as afirmativas envolvendo todas as dimensões.

Estratégia	Pontuação					
1. Nossa estratégia de inovação é comunicada claramente, de modo que todos sabem quais são os alvos de aprimoramento.	0	1	2	3	4	5
2. As pessoas têm uma idéia clara de como a inovação pode ajudar-nos a competir.	0	1	2	3	4	5
3. As pessoas sabem o que nos distingue da concorrência – qual de nossas competências nos dá uma vantagem competitiva.	0	1	2	3	4	5
4. Nós pensamos adiante de uma forma estruturada (usando ferramentas e técnicas de previsão) e tentamos imaginar futuros perigos e oportunidades.	0	1	2	3	4	5
5. Nossa equipe principal tem uma visão compartilhada de como a empresa vai desenvolver-se por meio da inovação.	0	1	2	3	4	5
6. A alta gerência está comprometida com a inovação e a apóia.	0	1	2	3	4	5
7. Temos processos para analisar novos desenvolvimentos tecnológicos ou de mercado e o que eles significam para a estratégia de nossa empresa.	0	1	2	3	4	5
8. Existe uma clara ligação entre os projetos de inovação que executamos e a estratégia da empresa como um todo.	0	1	2	3	4	5
Processos Internos	Pontuação					
9. Temos processos para ajudar-nos a gerenciar eficazmente o desenvolvimento de novos produtos, desde a idéia inicial até o lançamento no mercado.	0	1	2	3	4	5
10. Nossos projetos de inovação geralmente são concluídos dentro dos prazos e orçamentos previstos.	0	1	2	3	4	5

Liderança inovadora: integrando marketing, manufatura e pesquisa e desenvolvimento

Processos Internos	Pontuação					
11. Temos mecanismos eficazes para garantir que todos (e não apenas o pessoal de marketing) entendem as necessidades dos clientes.	0	1	2	3	4	5
12. Temos mecanismos eficazes para gerenciar a mudança de processos, desde a idéia inicial até sua implementação bem-sucedida.	0	1	2	3	4	5
13. Procuramos, sistematicamente, idéias para novos produtos.	0	1	2	3	4	5
14. Temos mecanismos para ajudar-nos a garantir, desde o início, o envolvimento de todos os departamentos no desenvolvimento de novos produtos/processos.	0	1	2	3	4	5
15. Temos um sistema claro de seleção de projetos de inovação.	0	1	2	3	4	5
16. Nosso sistema de desenvolvimento de produtos é suficientemente flexível para permitir que pequenos projetos <i>fast-track</i> se concretizem.	0	1	2	3	4	5
Organização	Pontuação					
17. A estrutura de nossa organização não só não reprime inovações como contribui para torná-las realidade.	0	1	2	3	4	5
18. Pessoas de diferentes departamentos trabalham bem em conjunto.	0	1	2	3	4	5
19. As pessoas estão envolvidas e interessadas, e apresentam idéias para o aprimoramento de produtos ou processos.	0	1	2	3	4	5
20. Nossa estrutura nos ajuda a tomar decisões rápidas.	0	1	2	3	4	5
21. A comunicação é eficaz, seja ela vertical (de cima para baixo ou de baixo para cima), seja horizontal (entre departamentos), em toda a organização.	0	1	2	3	4	5
22. Nosso sistema de premiação e reconhecimento apóia inovações.	0	1	2	3	4	5
23. Temos um clima favorável a novas idéias – as pessoas não precisam deixar a organização para concretizá-las.	0	1	2	3	4	5
24. Trabalhamos bem em equipe.	0	1	2	3	4	5

Liderança inovadora: integrando marketing, manufatura e pesquisa e desenvolvimento

Interações	Pontuação					
25. Temos bom relacionamento <i>win-win</i> com nossos fornecedores.	0	1	2	3	4	5
26. Temos grande capacidade de entender as necessidades de nossos clientes/usuários finais.	0	1	2	3	4	5
27. Trabalhamos bem com universidades e outros centros de pesquisa, no sentido de nos ajudarem a desenvolver nossos conhecimentos.	0	1	2	3	4	5
28. Trabalhamos em estreito contato com nossos clientes, na exploração e no desenvolvimento de novos conceitos.	0	1	2	3	4	5
29. Colaboramos com outras empresas no desenvolvimento de novos produtos ou processos.	0	1	2	3	4	5
30. Procuramos desenvolver redes de relacionamento com pessoas de fora que possam nos ajudar – por exemplo, com conhecimentos especializados.	0	1	2	3	4	5
31. Trabalhamos em estreito contato com o sistema educacional local e nacional, para informar nossas necessidades de mão-de-obra especializada.	0	1	2	3	4	5
32. Trabalhamos em estreito contato com o “usuário líder” no sentido de desenvolver produtos e serviços inovadores.	0	1	2	3	4	5
Aprendizagem	Pontuação					
33. Existe um forte compromisso com o treinamento e desenvolvimento das pessoas.	0	1	2	3	4	5
34. Reservamos tempo para analisar nossos projetos, com o objetivo de melhorar nosso desempenho na próxima vez.	0	1	2	3	4	5
35. Aprendemos com nossos erros.	0	1	2	3	4	5
36. Comparamos, sistematicamente, nossos produtos e processos com os de outras empresas.	0	1	2	3	4	5
37. Reunimo-nos com outras empresas e compartilhamos experiências que contribuem para nosso aprendizado.	0	1	2	3	4	5
38. Temos grande capacidade de assimilar o que aprendemos, para que outras pessoas da organização possam usar tais conhecimentos.	0	1	2	3	4	5
39. Temos grande capacidade de aprender com outras organizações.	0	1	2	3	4	5
40. Utilizamos medições que nos ajudam a identificar onde e quando podemos aprimorar nossa gestão de inovações.	0	1	2	3	4	5

INSTRUÇÕES DE PONTUAÇÃO (C)

Dimensões Pontuação	Estratégia	Processos internos	Organização	Interações	Aprendizagem
Totais					
Média (Totais + 8)					
Pontuação relativa (Média + 5)					

Pontuação final:

$$C = \frac{1}{5} \sum_1^5 \text{Pontuação relativa}$$

$$C = \quad (0 \leq E \leq 1)$$

ANEXO 2

AVALIAÇÃO DE PROCESSOS ORIENTADOS PARA O CLIENTE (P) NO MODELO DE DESENVOLVIMENTO DA INOVAÇÃO DE VALOR

Instruções

Este instrumento de auto-avaliação focaliza a atenção em algumas fases importantes “do modo como ouvimos a voz dos consumidores por aqui” – o padrão de comportamento que descreve como a organização trata a questão da pesquisa de mercado. À direita de cada afirmativa, marque a pontuação de 0 (= nada bem) a 5 (= muito bem). Faça isso para todas as subdimensões envolvendo todas as dimensões.

“Entender” mercados e clientes		Pontuação					
1.	Coleta e integração de dados	0	1	2	3	4	5
2.	Análise dos dados dos clientes	0	1	2	3	4	5
3.	Segmentação dos clientes	0	1	2	3	4	5
“Criar” ofertas superiores para os clientes		Pontuação					
4.	Oferta e preço de produtos/serviços	0	1	2	3	4	5
5.	Comunicação e promoção da marca	0	1	2	3	4	5
6.	Participação multivalentes/parceria de afinidades	0	1	2	3	4	5
“Ganhar” clientes lucrativos		Pontuação					
7.	Gestão multicanal	0	1	2	3	4	5
8.	<i>E-commerce</i>	0	1	2	3	4	5
9.	Automação da força de vendas	0	1	2	3	4	5
“Reter” clientes lucrativos		Pontuação					
10.	Serviço ao cliente/relacionamento com o cliente	0	1	2	3	4	5
11.	Programas de fidelização	0	1	2	3	4	5
12.	Satisfação do cliente	0	1	2	3	4	5

INSTRUÇÕES DE PONTUAÇÃO (P)

Dimensões Pontuações	Entender	Criar	Ganhar	Reter
Totais				
Média (Totais + 3)				
Pontuação relativa (Média + 5)				

Pontuação final:

$$P = \frac{1}{4} \sum_1^4 \text{Pontuação relativa}$$

$$P = \quad (0 \leq P \leq 1)$$

TÍTULOS PUBLICADOS

Para acesso à lista completa, favor contatar:
Tel.: (31) 3589-7465; fax: (31) 3589-7402; e-mail: teresa@fdc.org.br

2006

- CI0604 **Liderança inovadora: integrando marketing, manufatura e pesquisa e desenvolvimento.** Léo F. C. Bruno. Maio, 2006.
- CI0603 **Organizational differentiation: leading organizations into adding value to society.** Léo F. C. Bruno. Maio, 2006.
- CI0602 **Estratégias empresariais brasileiras à luz da sustentabilidade.** Cláudio Bruzzi Boechat, Maria Raquel Grassi, Raimundo Soares Filho. Maio, 2006.
- CI0601 **Cultura organizacional: como medi-la. Um estudo de caso.** Léo F. C. Bruno, José Ofir Praia de Sousa. Janeiro, 2006.

2005

- CI0525 **Integrating marketing, manufacturing and research & development.** Léo F. C. Bruno. Dezembro, 2005.
- CI0524 **Bases da educação em sustentabilidade em uma escola de negócios.** Cláudio Bruzzi Boechat, Maria Raquel Grassi. Dezembro, 2005.
- CI0523 **Perfil empreendedor dos gestores de empresas incubadas: um estudo de caso.** Léo F. C. Bruno, Luciana Oliveira do Valle. Dezembro, 2005.
- CI0522 **Os Benefícios provenientes de uma aliança em rede no modelo de co-operação podem ser mensurados? O caso Star Alliance.** Giuseppe Maria Russo, Paulo César Motta. Dezembro, 2005.
- CI0521 **Alavancagem de valor em eficiência energética: a experiência do canal de relacionamentos da Cemig.** Paulo Tarso Vilela de Resende, Lilian Maria Campolina Moraes. Novembro, 2005.
- CI0520
- CI0519 **Knowledge creation through inter-organisational collaboration: the role of shared practice, interdependence and power balance.** Anna Goussevskaia. Outubro, 2005.
- CI0518 **Inovação interativa: capital social, knowledge sharing, routines e formação de redes interorganizacionais.** Anna Goussevskaia, Rosiléia Milagres, Ana Luiza Lara de Araújo, Rafael Tello. Outubro, 2005.
- CI0517 **Retorno financeiro dos investimentos em marketing: uma aplicação do modelo ROQ.** Áurea Helena Puga Ribeiro, Ricardo Teixeira da Veiga, Daniela Vilaça Souza, Aline Favaro Reis, Marcelo Nacif Rocha. Outubro, 2005.
- CI0516 **Modernidade organizacional em gestão de pessoas como base para a incorporação de modelo de gestão por competências.** José Henrique Motta de Castro, Zélia Miranda Kilimnik, Anderson de Souza Sant'anna. Outubro, 2005.
- CI0515
- CI0514 **The Global Competitiveness Report 2005-2006. World Economic Forum (WEF).** Carlos Arruda, Rafael Tello, Diogo Lara. Outubro, 2005.
- CI0513 **Estratégias de formação de ambientes colaborativos com fornecedores no gerenciamento das cadeias de suprimento no Brasil.** Paulo Tarso Vilela de Resende, Guilherme Dayrell Mendonça, Bernardo Bellavinha Araújo. Outubro, 2005.
- CI0512 **Aplicação de ferramenta de medição de capital intelectual em uma empresa industrial.** Simone Maria Libânio Rocha e Silva, Carlos Arruda. Outubro, 2005.
- CI0511 **Fórum de Aprendizagem: capturando o conhecimento tácito.** Maria Lúcia Goulart Dourado, Maria das Graças Pinho Tavares. Setembro, 2005.

- CI0510 **As medidas de rentabilidade dos modelos de gestão de valor e a taxa interna de retorno da empresa: uma análise comparativa.** Haroldo Moura Vale Mota. Setembro, 2005.
- CI0509 **Backward linkages in the Brazilian automotive industry: the interaction between government policies and multinational strategies and organizations – working paper.** Roberto Gonzalez Duarte, Aldemir Drummond. Setembro, 2005.
- CI0508 **Competitividade na cadeia produtiva.** Guilherme Dornas. Agosto, 2005.
- CI0507 **Personal values and leadership effectiveness.** Léo F. C. Bruno, Eduardo G. E. Lay. Agosto, 2005.
- CI0506 **World competitiveness yearbook 2005: análise dos indicadores de competitividade produzidos pelo IMD.** Carlos Arruda, Rafael Tello, Diogo Lara, Ana Luiza Lara. Equipe do Núcleo de Competitividade. Agosto, 2005.
- CI0505 **The development of technological capabilities in immature countries through collaborative innovation networks – the Brazilian Genolyptus case.** Rafael Tello, Ana Luiza Lara de Araújo, Rosiléia Milagres, Anna Goussevskaia. Equipe de Inovação. Julho, 2005.
- CI0504 **Inversion in the volume of aggregate value (VAV) within intermodal transportation systems.** Paulo Resende. Célula de Logística. Abril, 2005.
- CI0503 **Innovation at international companies in Brazil – a study of the foundry industry.** Virgínia Izabel de Oliveira, José Antônio Sousa Neto. Célula de Finanças. Abril, 2005.
- CI0502 **Gestão financeira e gestão de valor em grandes empresas brasileiras – uma investigação empírica.** Virgínia Izabel de Oliveira, José Antônio Sousa Neto. Célula de Finanças. Abril, 2005.
- CI0501 **The Global Competitiveness Report 2004 – 2005.** World Economic Forum (WEF). Carlos Arruda, Rafael Tello, Diogo Lara, Ana Luiza Lara. Equipe de Competitividade da FDC. Janeiro, 2005.

2004

- CI0420 **Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas?** Anderson de Souza Sant'anna; Zélia Miranda Kilimnik; Isolda Veloso de Castilho. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Outubro, 2004.
- CI0419 **Executive retention in cross-border acquisitions: a knowledge-based view.** Betania Tanure; Roberto Duarte. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Outubro, 2004.
- CI0418 **A visão de 513 dirigentes das maiores empresas brasileiras sobre a gestão dos múltiplos vínculos contratuais.** Beth Fernandes; Antonio Carvalho Neto. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Outubro, 2004.
- CI0417 **Economic Value Added (EVA) e Cash Value Added (CVA): uma análise comparativa.** Haroldo Moura Vale Mota; Virgínia Izabel de Oliveira. Célula de Finanças. Outubro, 2004.
- CI0416 **Sistemas e tecnologias da informação na otimização de cadeias de suprimentos – um caso na indústria de cimentos.** Marcelo Rodrigues; Paulo Resende. Célula de Logística. Outubro, 2004.
- CI0415 **Logística integrada e tecnologias da informação no supply chain management – um caso na indústria cimenteira.** Marcelo Rodrigues; Paulo Resende. Célula de Logística. Outubro, 2004.
- CI0414 **Embedding knowledge in a new manufacturing plant.** Paulo Prochno. Célula de Logística. Outubro, 2004.
- CI0413 **Estudo logístico da rede portuária brasileira: portas para a competitividade.** Paulo Resende. Célula de Logística. Outubro, 2004.
- CI0412 **Carreiras em transformação: um estudo de trajetórias, âncoras e metáforas de carreira em associação a representações de competências profissionais.** Zélia Miranda Kilimnik; Isolda Veloso de Castilho; Anderson de Souza Sant'anna. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Outubro, 2004.

- CI0411 **Universidades corporativas: do sonho da implantação ao desafio da gestão – um estudo de caso.** Alceu Morais de Queiroz; Roberto Costa Fachin; Anderson Sant’anna. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Outubro, 2004.
- CI0410 **Dimensões da internacionalização.** Linda Goulart. Núcleo Serasa de Inovação. Julho, 2004.
- CI0409 **A criatividade e a inovação como fator de criação de valor e vantagem competitiva. O modelo pipeline da empresa para a criatividade e inovação.** Marcos Augusto Boro. Núcleo de Competitividade. Julho, 2004.
- CI0408 **Desenvolvendo a capacidade empreendedora de uma organização.** Afonso Otávio Cozzi; Carlos Arruda. Núcleo de Empreendedorismo. Julho, 2004.
- CI0407 **Retenção de executivos em aquisições transnacionais: a relação entre conhecimento e criação de valor.** Betania Tanure; Roberto Duarte. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Julho, 2004.
- CI0406 **Project finance theory and project control.** José Antônio Sousa Neto; Virgínia Izabel de Oliveira. Célula de Finanças. Julho, 2004.
- CI0405 **O valor da arte e a arte do valor.** Michel Fleuriet. Célula de Finanças. Julho, 2004.
- CI0404 **Voluntariado empresarial: uma ferramenta para o desenvolvimento de competências humanas.** Ana Lúcia Moreira; Carlos Antônio Mattiuz; Sônia Custódio de Souza. Abril, 2004.
- CI0403 **Concepção da estratégia e o processo de sensemaking: explorando tendências e integrando conceitos.** Luiz Cláudio Junqueira Henrique; Gabriel Guimarães Henrique. Célula de Marketing. Abril, 2004.
- CI0402 **Proposta de um modelo de monitoração ambiental.** Luiz Cláudio Junqueira Henrique. Célula de Marketing. Abril, 2004.
- CI0401 **Como a alta gerência pode (e deve) contribuir para projetos de sucesso.** Lúcio J. Diniz. Janeiro, 2004.

2003

- CI0327 **Aquisições. Um perfil das operações no Brasil.** Betania Tanure; Vera L. Cançado. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Dezembro, 2003.
- CI0326 **Free trade and transportation infrastructure in Brazil: towards an integrated approach.** Paulo Resende; Joaquim J. M. Guilhoto; Geoffrey J. D. Hewings. Célula de Logística. Dezembro, 2003.
- CI0325 **Commitment, cooperation and interdependence as distinctive elements of the relationship marketing between suppliers and carmakers: the case study of the Brazilian automotive industry.** Celso Cláudio de Hildebrand e Grisi; Áurea Helena Puga Ribeiro. Célula de Marketing. Dezembro, 2003.
- CI0324 **Levels of customer loyalty and its antecedents – a proposal for an integrative model and its operational measures.** Áurea Helena Puga Ribeiro; Ricardo Teixeira Veiga; Luis Antônio Godinho. Célula de Marketing. Dezembro, 2003.
- CI0323 **A organização orientada para relacionamentos.** Áurea Helena Puga Ribeiro; Celso Cláudio Hildebrand e Grisi; José Edson Lara. Célula de Marketing. Dezembro, 2003.
- CI0322 **Estratégia de marketing em serviços financeiros business to business: operacionalizando o atributo “entrega” como fator crítico de diferenciação e fonte de vantagem competitiva.** Luiz Carlos dos Santos; Áurea Helena P. Ribeiro; Reynaldo Diniz. Célula de Marketing. Dezembro, 2003.
- CI0321 **Marketing de relacionamento interno nas organizações.** Áurea Helena Puga Ribeiro; Iêda Lima Pereira. Célula de Marketing. Dezembro, 2003.
- CI0320 **Alliances as a tool for effective innovation.** Carlos Arruda; Linda Goulart. Núcleo de Inovação e Empreendedorismo. Dezembro, 2003.
- CI0319 **E-commerce, evolução ou revolução no varejo?** Áurea Ribeiro. Célula de Marketing. Dezembro, 2003.

- CI0318 **Database Marketing: a ferramenta básica para o marketing individualizado e interativo.** Áurea Helena Puga Ribeiro. Célula de Marketing. Dezembro, 2003.
- CI0317 **Análise psicométrica de escalas em pesquisas em Administração: procedimentos e resultados de validação de medidas de modernidade organizacional, competências individuais e satisfação no trabalho.** Anderson de Souza Sant'anna. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Dezembro, 2003.
- CI0316 **Atração e retenção de jovens profissionais com potencial de desenvolvimento em empresas de pequeno e médio portes.** Luciana Carvalho de Mesquita Ferreira; Amyra Moyzes Sarsur; Carlos Arruda. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Dezembro, 2003.
- CI0315 **Super-homens, superempresas?** Anderson de Souza Sant'anna; Lúcio Flávio Renault de Moraes; Zélia Miranda Kilimnik. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Novembro, 2003.
- CI0314 **Onde estão os talentos? Onde está a gestão de recursos humanos?** Amyra Moyses Sarsur; Rosângela Rezende Pedrosa; Anderson de Souza Sant'anna. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Outubro, 2003.
- CI0313 **Estará a crescente demanda por novas competências sendo devidamente sustentada por uma modernidade de políticas e práticas de gestão?** Zélia Miranda Kilimnik; Anderson de Souza Sant'anna; Talita Ribeiro da Luz. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Outubro, 2003.
- CI0312 **Crescimento vigoroso: necessários realinhamentos nas cadeias produtivas.** José Paschoal Rossetti. Célula de Estratégia. Outubro, 2003.
- CI0311 **Emerging global players: Evidences from the internationalization processes of Brazilian firms.** Álvaro Bruno Cyrino; Moacir de Miranda Oliveira Júnior. Célula de Estratégia. Outubro, 2003.
- CI0310 **Explaining outcomes in competition among foreign multinationals in a focal host market.** Aldemir Drummond; Subramanian Rangan. Célula de Estratégia. Setembro, 2003.
- CI0309 **Alianças como instrumento de renovação eficaz.** Carlos Arruda; Linda Goulart. Núcleo de Empreendedorismo e Inovação. Setembro, 2003.
- CI0308 **Estratégia e finanças corporativas: um teste empírico sobre elos de ligação.** Michel Alfredo Abras. Célula de Estratégia. Setembro, 2003.
- CI0307 **Finanças corporativas e estratégia empresarial: turbulência do ambiente, alavancagem financeira e performance da firma no ambiente de negócios brasileiros.** Michel Alfredo Abras. Célula de Estratégia. Setembro, 2003.
- CI0306 **Innovation and entrepreneurship in a Brazilian SME network.** Linda Goulart; Afonso Otávio Cozzi; Carlos Arruda. Centro de Empreendedorismo e Inovação. Setembro, 2003.
- CI0305 **Construção do conhecimento em estratégia e em competitividade: uma síntese.** Mauro Calixta Tavares; Luís Alexandre Simpson do Amaral. Célula de Marketing. Agosto, 2003.
- CI0304 **Institutional design of Brazilian regulatory agencies: evidence of the national petroleum agency.** Luciana Carvalho de Mesquita Ferreira. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Agosto, 2003.
- CI0303
- CI0302 **Understanding the cross-cultural dimension in mergers and acquisitions.** Betania Tanure; Suzana Braga Rodrigues. Célula de Comportamento Organizacional. Agosto, 2003.
- CI0301 **Supply chain perspectives given the status of technological and logistics systems in Brazil.** Paulo Resende; Eduardo Gazolla. Célula de Logística. Agosto, 2003.

2002

- CI0227 **Aplicação prática do Construto de Kohli-Jaworski para avaliação do grau de orientação de uma empresa para o mercado.** Luiz Cláudio Junqueira Henrique; Mauro Calixta Tavares. Célula de Marketing. Dezembro, 2002.

- CI0226 **Valor de marca e extensões: a perspectiva do consumidor.** Luiz Cláudio Junqueira Henrique; Mauro Calixta Tavares. Célula de Marketing. Dezembro, 2002.
- CI0225 **Regulação e federação: a (não) formação de uma agência mineira reguladora de serviços públicos concedidos.** Luciana Carvalho de Mesquita Ferreira; Frederico Gonzaga Jayme Jr. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Dezembro, 2002.
- CI0224 **Global Players Research: investigation on the internationalization processes of companies in Brazil.** Álvaro Bruno Cyrino; Moacir de Miranda Oliveira Júnior. Célula de Estratégia. Dezembro, 2002.
- CI0223 **Intensidade competitiva, performance financeira e sustentabilidade: uma análise longitudinal do desempenho econômico-financeiro das 500 maiores e melhores empresas do Brasil, no período 1990-1999.** Álvaro Bruno Cyrino; Guilherme Costa Vale Dornas. Célula de Estratégia. Dezembro, 2002.
- CI0222 **Influence of the accumulation of knowledge in the strategies for entering international markets: a study of major Brazilian companies.** Álvaro Bruno Cyrino; Moacir de Miranda Oliveira Júnior. Célula de Estratégia. Dezembro, 2002.
- CI0221 **Estrutura e estratégia: Chandler revisitado.** Fátima Ferreira Roquete; Mauro Calixta Tavares. Célula de Marketing. Dezembro, 2002.
- CI0220 **Estratégias de internacionalização: um estudo comparativo de casos de empresas do setor siderúrgico.** Júnia Cerceau; Mauro Calixta Tavares. Célula de Marketing. Dezembro, 2002.
- CI0219 **Vantagens e desvantagens em relacionamentos cooperativos: o caso Usiminas-Fiat.** Antônio Batista da Silva Júnior. Célula de Estratégia. Outubro, 2002.
- CI0218 **Influência da acumulação de conhecimento nas estratégias de entrada em mercados internacionais: um estudo nas maiores empresas brasileiras.** Álvaro Bruno Cyrino; Moacir de M. Oliveira Júnior. Célula de Estratégia. Outubro, 2002.
- CI0217 **A organização orientada para aprendizagem em relacionamentos cooperativos.** Áurea Helena Puga Ribeiro; Celso Cláudio Hildebrand e Grisi. Célula de Marketing. Outubro, 2002.
- CI0216 **Entrepreneurial projects: applying project management to executive development programs.** Lúcio José Diniz. Outubro, 2002.
- CI0215 **Inovação em empreendimentos internacionais.** Virgínia Izabel de Oliveira. Célula de Finanças. Outubro, 2002.
- CI0214 **Institucionalização da transição do Estado interventor para o Estado regulador: um estudo sobre a formação das agências reguladoras federais de infra-estrutura brasileiras.** Luciana Carvalho de Mesquita Ferreira; Allan Claudius Queiroz Barbosa. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Outubro, 2002.
- CI0213 **Empregabilidade estratégica: como as organizações transformam guerreiros vencedores em sujeitos fragmentados.** Amyra M. Sarsur; Ronaldo André Rodrigues da Silva. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Outubro, 2002.
- CI0212 **Repensando as relações de trabalho: novos desafios frente aos múltiplos vínculos de trabalho.** Amyra M. Sarsur; Vera L. Cançado; Maria Elizabeth R. Fernandes; Ruth S. Steuer. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Agosto, 2002.
- CI0211 **Percurso semântico do tema empregabilidade: um estudo de caso em uma empresa de telefonia.** Amyra M. Sarsur; Alexandre de P. Carrieri. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Agosto, 2002.
- CI0210 **¿Sería posible una arqueología de las organizaciones? Las perspectivas de aplicación en las ciencias empresariales.** Amyra M. Sarsur; Ronaldo A. Rodrigues Silva. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Agosto, 2002.
- CI0209 **Determinantes de longevidade das empresas familiares.** Alden G. Lank. Núcleo de Empresa Familiar. Agosto, 2002.

- CI0208 **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração.** Anderson de Souza Sant'anna; Lúcio Flávio Renault de Moraes; Zélia Miranda Kilimnik. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Agosto, 2002.
- CI0207 **Práticas e desafios da gestão frente à nova arquitetura organizacional: reflexões teóricas.** Amyra M. Sarsur; Maria Elizabeth R. Fernandes; Ruth S. Steuer; Vera L. Cançado. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Maio, 2002.
- CI0206 **Managerial decision-making: an Anglo-Brazilian comparison.** Carlos Arruda; David J. Hickson. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Maio, 2002.
- CI0205 **A inserção competitiva do Brasil em 2002.** Fabiana Santos; Carlos Arruda. Núcleo de Competitividade. Maio, 2002.
- CI0204 **Managing culture as a competitive resource in the globalization era: from Weber to Hofstede.** Betania Tanure; Nice Braga. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Maio, 2002.
- CI0203 **E-business and third party logistics.** Garland Chow. Célula de Logística – Parceria Internacional. Maio, 2002.
- CI0202 **Orientação para o cliente: modismo ou estratégia?** Luiz Cláudio J. Henrique. Célula de Marketing. Janeiro, 2002.
- CI0201 **Segmentação: o que antecede à estratégia de mercado-alvo.** Mauro Calixta Tavares. Célula de Marketing. Janeiro, 2002.

2001

- CI0109 **Tendências nos mercados financeiros.** Juliano Lima Pinheiro. Célula de Finanças. Setembro, 2001.
- CI0108 **EVA® – The Economic Value Added and Brazil's reality: is the WACC calculation reasonable for our industries?** Guilherme Dornas. Célula de Finanças. Agosto, 2001.
- CI0107 **Transferência de conhecimento e best practices em redes corporativas globais.** Moacir de M. Oliveira Júnior; Phillip S. Sommer; Fabiano Colombini. Célula de Estratégia. Agosto, 2001.
- CI0106 **Estratégias corporativas de reposicionamento na cadeia de valor.** Paulo Resende. Célula de Logística. Agosto, 2001.
- CI0105 **Repensando a empregabilidade, a empresabilidade e a “nova” gestão de recursos humanos: um estudo junto a organizações e profissões em Minas Gerais.** Amyra Moyzes Sarsur. Célula de Comportamento Organizacional. Agosto, 2001.
- CI0104 **A dimensão humana nos processos de demissão.** Amyra Moyzes Sarsur; Marcus Vinícius Gonçalves da Cruz. Célula de Comportamento Organizacional. Agosto, 2001.
- CI0103 **Desafios na gestão de pessoas em ambientes com diferentes tipos de vínculos de trabalho.** Georgina Alves Vieira da Silva; Maria Elizabeth Rezende Fernandes; Ruth S. Steuer; Vera L. Cançado. Célula de Comportamento Organizacional. Agosto, 2001.
- CI0102 **Compartilhando conhecimento em empresas multinacionais de serviços profissionais: um estudo exploratório na indústria de propaganda.** Moacir de M. Oliveira Júnior. Célula de Estratégia. Agosto, 2001.
- CI0101 **Equilíbrio gravitacional entre a logística integrada e o processo de clusterização.** Paulo Resende. Célula de Logística. Agosto, 2001.

Informações:

Teresa Goulart

Fone: 55 31 3589-7465

Fax: 55 31 3589-7402

e-mail: teresa@fdc.org.br

Faça uma visita virtual à FDC.
Acesse www.fdc.org.br e conheça
nossas instalações e programação.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

Centro Alfa – Campus Aloysio Faria

Av. Princesa Diana, 760 – Alphaville Lagoa dos Ingleses
34000-000 – Nova Lima – MG – Brasil
Fone: 55 31 3589-7200

Unidade BH

Rua Bernardo Guimarães, 3071 – Santo Agostinho
30140-083 – Belo Horizonte – MG – Brasil
Fone: 55 31 3299-9700