

**CONDUTAS ORGANIZACIONAIS INFLUENCIADORAS NO SUCESSO DO
DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS: ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE**

Fabiano Luiz Carniel ¹;

Fernando José Avancini Schenatto ²

Abstract: Several authors deeply analyze what differentiates successful companies from others. In general, they agree by listing various organizational behaviors that make them winners and their innovative products. This article aimed to analyze influential organizational behaviors in the success of new product development, taking as a case study the development of a new software product. To achieve this goal, a literature review was conducted, listing the main behaviors of successful companies in the development of new products. Then, interviews were conducted with those involved, trying to understand everyone's view of the process. The next stage consisted of surveys of hours worked in each conduct suggested in the bibliography. Finally, a customer satisfaction survey of the new product was developed. It can be observed that influencing behaviors aimed at the customer and the knowledge of competing products had a strong influence on the perception of value and quality of the delivered product. This corroborates, among others, the suggested conduct of incorporating the customer's voice into the development process.

Keywords: innovation; innovation management; new product development; drivers of success; organizational conduct; software.

Resumo: Vários autores analisam profundamente o que diferencia as empresas bem sucedidas das outras. De maneira geral, concordam ao enumerar várias condutas organizacionais que as fazem vencedoras e seus produtos inovadores. Este artigo teve como objetivo analisar condutas organizacionais influenciadoras no sucesso do desenvolvimento de novos produtos, tomando como estudo de caso o desenvolvimento de um novo produto de software. Para atingir esse objetivo, foi realizada uma revisão da literatura, elencando as principais condutas de empresas bem sucedidas no desenvolvimento de novos produtos. Em seguida, foram realizadas entrevistas com os envolvidos procurando entender a visão de todos sobre o processo. A próxima etapa constituiu-se de levantamentos de horas trabalhadas em cada conduta sugerida na bibliografia. Por fim, foi feita uma pesquisa de satisfação com os clientes do novo produto desenvolvido. Pode-se observar que as condutas influenciadoras voltadas ao cliente e ao conhecimento dos produtos concorrentes tiveram forte influência na percepção de valor e de qualidade do produto entregue. Esse fato corrobora, entre outras, a conduta sugerida de incorporar a voz do cliente ao processo de desenvolvimento.

Palavras-Chave: inovação; desenvolvimento de novo produto; fator crítico de sucesso; conduta organizacional; software.

¹ Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas – Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) Pato Branco/PR – Brasil. fabianocarniel@utfpr.edu.br

² Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas – Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) Pato Branco/PR – Brasil: schenatto@utfpr.edu.br

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Freeman (1982, p. 256), “... *não inovar é morrer*”, o que é, desde então e cada vez mais, amplamente aceito, em qualquer ramo de atividade.

Ocorre que muitas empresas que se tornam financeiramente bem sucedidas, a partir de produtos consolidados e amadurecidos, não tem um processo de gestão da inovação propriamente dito. Ou seja, a tônica de inovar para sobreviver nem sempre é absolutamente verdadeira, para todos os casos, em todos os tempos. No entanto, emergem os questionamentos: “Até quando irão sobreviver no mercado sem serem vencidas pela concorrência?” ou “Empresas que não inovam, prosperam?”

Há vários autores (Trott, 2014; Cooper, 2017) que analisam profundamente condutas que tornam as empresas bem-sucedidas e seus produtos inovadores, fazendo levantamentos e detalhamentos do que as empresas devem fazer - ou deixar de fazer - para que inovem e prosperem.

O modelo de desenvolvimento de software opera, em linhas gerais, de uma maneira diferente dos modelos tradicionais de desenvolvimento de novos produtos. Estes, visando ao máximo eliminar as incertezas, concentram-se na fase inicial de concepção do produto. Dessa maneira, iniciam fixando claramente os objetivos do novo produto, seguindo etapas sequenciais e especificações rigorosamente aceitas e com critérios de aceitação claramente definidos (Bianchi, 2018). De outra forma, os métodos de desenvolvimento de software são, comumente, ágeis e adaptáveis às necessidades dos clientes, detalhadas e atualizadas à medida em que o produto é desenvolvido.

Considerando essa particularidade este artigo apresenta uma revisão de literatura sobre as principais condutas que contribuem com o sucesso empresarial no que concerne ao processo de desenvolvimento de novos produtos, com vistas a avaliar como essas condutas manifestam-se no desenvolvimento de um novo produto de software de uma empresa, tomada como estudo de caso.

Desenvolver um novo produto de software não é uma atividade trivial, visto que um produto desta natureza é cercado de particularidades. Um software deve atender a expectativas de clientes que executam os mesmos processos, porém, de maneiras diferentes. O produto de software se torna parte da rotina diária das pessoas que o utilizam, causando-lhes grande frustração quando dificulta ou impede a boa execução dos processos.

É importante entender os motivos de sucesso no desenvolvimento de novos produtos, o que incide também sobre o desenvolvimento de novos produtos de software, com todas suas

especificidades, complexidades e metodologias, para que se torne possível um melhor gerenciamento das atividades de desenvolvimento e do processo de inovação como um todo.

2 A INOVAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

Periodicamente, as empresas revisam suas metas estabelecendo novos índices de crescimento. Crescer significa ganhar mercado sobre concorrentes, porém, é sabido que esta não é uma tarefa trivial.

Embora existam várias formas de buscar o crescimento - aquisições, fusões, busca de novos mercados, por exemplo -, o desenvolvimento de novos produtos rentáveis e de qualidade superior ainda tem se mostrado como opção atrativa e quase inexorável na competição corporativa, como estratégias de diferenciação ou diversificação. Empresas como Apple, Amazon e Google tem a tradição de desenvolver produtos ou serviços inovadores e de grande aceitação, o que corrobora essa afirmação. Não por acaso, estão entre as líderes como as marcas mais valiosas do mundo, segundo ranking divulgado pela revista Forbes (Badenhausen, 2018). Como consequência, também se encontram entre as empresas mais admiradas no mundo, de acordo com ranking elaborado pela revista Fortune (Fortune, 2018).

Via de regra, empresas que entregam ao mercado novos produtos, disruptivos e de alto nível, obtém vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Na prática, muitas vezes, chegam ao mercado com um produto que altera a base da concorrência, em termos do regime tecnológico e/ou modelo de negócios da indústria em que estão inseridas.

Segundo Cooper (2017, p. 12), “pesquisas mostram que um dos fundamentos da rentabilidade do desenvolvimento de novos produtos é desenvolver e lançar um produto único e superior com uma proposta de valor atraente”.

Além de desenvolver produtos com as características desejadas e colocá-los no mercado, é necessário potencializar as vendas. Cooper (2017) afirma que nas empresas mais inovadoras, 38% das suas vendas são derivadas de produtos desenvolvidos há menos de três anos. Essa afirmação é confirmada por Trott (Trott, 2014, p. 414), que exemplifica com o caso da 3M: “Para a 3M, por exemplo, os novos produtos contribuíram para 33% das vendas nos anos de 1970. Esse percentual aumentou para 40% nos anos de 1980, e já representava mais de 50% nos anos de 1990”.

De acordo com Trott (2014), para fomentar o desenvolvimento de novos produtos com as características desejadas, é necessário que as empresas tenham cultura organizacional voltada à inovação: estímulo à criatividade, setores da empresa alinhados aos seus valores,

equipes multidisciplinares, gestão de portfólio, dentre outros aspectos. O autor também classifica quatro grupos de fatores críticos para o sucesso na inovação: *i)* fatores relativos à empresa, *ii)* fatores relativos ao projeto, *iii)* fatores relativos ao produto e *iv)* fatores relativos ao mercado. De maneira especial, ao abordar os fatores relativos ao produto, entende-se que a adoção de algumas condutas eleva as possibilidades de sucesso nas inovações.

3 CONDUTAS ORGANIZACIONAIS INFLUENCIADORAS DE SUCESSO NO DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

Há consenso entre vários autores, mesmo que com argumentos diferentes, de que algumas condutas organizacionais podem fazer a diferença entre empresas de sucesso e as que fracassam ou “apenas sobrevivem”.

Cooper (2017) especifica (ou distingue) que há condutas decisivas para o sucesso de produtos e que também há condutas decisivas para o sucesso da empresa. Obviamente, essas condutas podem estar diretamente relacionadas e servem de base para o método Stage-Gate proposto pelo autor.

Esse método orienta o desenvolvimento de um processo sistemático - um manual - para conduzir o projeto de novos produtos, por meio de vários passos e etapas, da ideia ao lançamento. Entretanto, o mais importante é que evidencia as muitas condutas críticas e melhores práticas para o sucesso, necessárias ao fortalecimento da eficácia dos programas organizacionais. (Cooper, 2008; Trott, 2012)

De acordo com Guimarães (2016, p. 3): “No seu formato mais simples, o Stage-Gate consiste em: *i)* uma série de etapas, nas quais a equipe do projeto compromete o trabalho, obtém a informação necessária, e faz a integração de dados e posterior análise; *ii)* gates: onde são tomadas as decisões para continuar a investir no projeto”.

Mesmo já tendo sido utilizado com sucesso por empresas de grande porte como P&G, Dupont e Exxon Chemicals, estar amadurecido e em constante evolução, o método sofre algumas críticas, como observado por Trott (2012):

- o processo é sequencial e pode ser lento;
- todo o processo é voltado para os portões de finalização, e não para o cliente;
- os conceitos de novos produtos podem ser abandonados precocemente;
- o alto nível de incerteza que acompanha os novos produtos descontinuados torna o processo de decisão inadequado para tais produtos;

- em cada estágio dentro do processo, o baixo nível de conhecimento do administrador responsável pelo portão pode levar a julgamentos ineficazes sobre o projeto.

Uma vez que Stage-Gate não foi utilizado no desenvolvimento do produto do estudo de caso desta pesquisa, o foco de interesse do presente trabalho está nas citadas condutas que levam ao sucesso os casos supracitados, que por sua vez apresentam pontos de concordância entre os autores.

Cooper (2019), estabelece sete condutas organizacionais relacionadas ao desenvolvimento de produtos, cruciais para o sucesso:

- a) **Produtos com proposta de valor atraente para o cliente:** produtos que não empolgam o cliente não satisfazem suas necessidades ou resolvem seus problemas, no máximo, se parecem com produtos concorrentes. Produtos de ponta não precisam necessariamente ser extremamente inovadores, mas: *i)* devem ser superiores aos concorrentes ao atender as necessidades do cliente; *ii)* precisam ter excelente custo/benefício e *iii)* fornecem qualidade e benefícios claramente perceptíveis pelo cliente.
- b) **Incorporar a voz do cliente:** o processo de desenvolvimento de novos produtos deve estar orientado para o mercado e focado no cliente. O desenvolvimento de novos produtos precisa contemplar pesquisas de mercado detalhadas para, pelo menos, identificar produtos já existentes e mapear seus pontos fracos. As empresas mais bem sucedidas são líderes porque estão mais próximas dos usuários, conhecem suas necessidades e problemas. Além disso, concentram seus trabalhos com usuários avançados ou inovadores do início ao fim de todo o processo de desenvolvimento do novo produto, colaborando para a ideação e desenvolvimento de produtos realmente inovadores.
- c) **Preparação básica na fase inicial (*front-end*):** consiste em fazer uma boa análise prévia do produto antes de colocá-lo em produção. Essa análise prévia é composta, entre outros elementos, de estudos do mercado, avaliação técnica, teste de conceito, análise financeira e comercial. Essas análises são importantes porque vão definir a aceitação e o valor do produto, qual será seu posicionamento de mercado, como serão as suas características e até mesmo quando será lançado.
- d) **Definição exata de produto desde o início:** estabelecer claramente desde o início o que o produto é e o que deve fazer confere estabilidade ao desenvolvimento. Estabelecer critérios estáveis é um desafio em particular para muitas áreas, a exemplo do desenvolvimento de software. Um dos princípios da metodologia

SCRUM (Schwaber, 2017), por exemplo, assume que “as coisas mudam”. Desenvolvedores buscam proteger-se ao máximo das variações de requisitos fazendo um bom trabalho de preparação básica, evitando que a ideia principal de produto sofra alterações drásticas.

- e) **Desenvolvimento em espiral:** fazer acompanhamento constante com os clientes, com ciclos sucessivos de desenvolvimento, entrega, feedback e revisão é importante para garantir que as expectativas em relação ao produto se mantenham alinhadas às expectativas aguardadas pelos clientes.
- f) **Lançamento do produto de maneira adequada:** é, no mínimo, presunçoso supor que bons produtos vendem por conta própria. Todo bom produto deve ser acompanhado de um bom plano de marketing. O lançamento não deve ser ignorado apenas porque é uma das últimas etapas do processo.
- g) **Velocidade no desenvolvimento e qualidade na entrega:** os primeiros produtos a entrar no mercado têm um índice de sucesso de 70% no lançamento, contra 58% dos produtos que entram em terceiro lugar; e os primeiros a entrar tem maior índice de rentabilidade. De todo modo, a velocidade não deve comprometer a qualidade: muitas vezes etapas essenciais como teste e validação do cliente são ignoradas, entregando antes produtos que acabam por não ser aceitos pelo mercado.

De maneira geral, o autor vale-se de experiências vividas, indicadores levantados em empresas que já utilizaram o método e em casos anteriores para sugerir as condutas de sucesso no desenvolvimento de novos produtos.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, sendo um estudo de caso de finalidade exploratória (Rodrigues; 2011), buscando-se analisar as ocorrências das condutas de sucesso no processo de desenvolvimento de um novo produto em uma empresa de desenvolvimento de software da região Sudoeste do Paraná.

A partir das condutas indicadas na literatura e descritas no item 3 deste trabalho, foram entrevistados individualmente os principais envolvidos no projeto de novo produto, começando pelo gestor. O objetivo inicial foi entender quais foram os caminhos seguidos no desenvolvimento do novo produto e se essa percepção estava sendo compartilhada entre todos os entrevistados. Em seguida, foram entrevistados, também individualmente, os analistas de

regras de negócio envolvidos. Por fim, foi entrevistado o profissional da área de interface com o usuário.

Entendido como foi o processo de desenvolvimento, passou-se a coletar os números referentes às condutas analisadas. Esses números serviram como parâmetros iniciais para indicar o quanto a empresa estaria alinhada àquela conduta. Para cada conduta sugerida, contabilizou-se o número de horas trabalhadas dos envolvidos na conduta em questão.

A coleta de dados deu-se por meio de entrevistas semiestruturadas, orientadas para coletar as percepções dos entrevistados sobre o processo de desenvolvimento do novo produto. Na etapa de coleta de dados foram entrevistados: o gestor do projeto, dois analistas de regra de negócio envolvidos no projeto e um profissional da área de interface com o usuário. As entrevistas ocorreram no período de 07 de janeiro de 2019 a 15 de janeiro de 2019, totalizando 22 horas de coleta e apuração de dados.

Avaliar se todos os envolvidos estavam tendo a mesma visão sobre o processo se tornou um indicativo importante para assegurar que todos estariam seguindo os novos padrões estabelecidos. Esses profissionais, entre outras atividades, seriam responsáveis por estar em contato com os clientes, entender suas solicitações, além de repassá-las aos desenvolvedores.

Também foram coletados dados documentais a partir dos sistemas de registros internos da empresa: *i)* sistema de registros financeiros; *ii)* sistema de registros de rotinas de trabalho; *iii)* sistema de registros de funcionários. Esses dados foram coletados para, por exemplo, identificar tempo e gasto despendido em ações de marketing voltados ao novo produto.

Note-se que não há, na bibliografia, uma indicação genérica para o número de horas de preparação básica na fase inicial, por exemplo. O fato da empresa ter utilizado de tempo para esta finalidade, indica a preocupação, mesmo que empírica, com a conduta sugerida.

Buscando atestar a satisfação em relação ao novo produto, foi aplicado um questionário aos gestores de área em cada cliente. O questionário utilizou uma escala Likert de cinco pontos.

A análise de dados seguiu o método de análise temática (Fairclough, 2012), em meio ao qual foram estabelecidas como categorias de interesse: tempo de existência do produto; time (ou setor) de desenvolvimento; índice de participação sobre o faturamento da empresa; número de usuários do produto; número de horas em análise de sistema, dentre outras.

O nome da empresa e os produtos pesquisados foram mantidos em sigilo, conferindo nomes fictícios para identificação.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Abacate atua há 20 anos no desenvolvimento de softwares para a gestão pública, e é estruturada em dois setores, que atendem a três áreas de negócio. O setor Verde é responsável por 80% do faturamento da empresa, bem como demanda 70% de toda a mão de obra da área técnica, além de ser coordenado por dois gestores técnicos e atender a área de negócio S. O setor Branco, coordenado por um gestor técnico, é responsável pelos 20% restantes do faturamento da empresa e atende às áreas de negócio O e E. O corpo técnico ainda conta com uma área de apoio, intitulada “*Setor de Inovação*”, que divide com o setor Branco os 30% restantes da mão de obra técnica.

A empresa em questão está em etapa de implantação de um novo produto, considerado por ela como inovador. Importante observar que o modelo de desenvolvimento do produto adotado pela empresa (para o produto sob análise neste trabalho) foi considerado inovador pela/para a empresa, por diferenciar-se dos outros produtos desenvolvidos anteriormente.

O portfólio de produtos da empresa pode ser estratificado como consta no Quadro 1. Pode-se notar que há produtos lançados que não são vendidos e/ou não agregam valor ao faturamento.

Quadro 1 - Portfólio de produtos da empresa Abacate

| Setor | Produto | Desenvolvido | % Faturamento |
|--------------|----------------|---------------------|----------------------|
| Verde | V 1 | Mais de 15 anos | 50 |
| Verde | V 2 | Mais de 3 anos | 10 |
| Verde | V 3 | Menos de 1 ano | 0 |
| Verde | V 4 | Menos de 1 ano | 5 |
| Verde | V 5 | Menos de 1 ano | 0 |
| Verde | V 6 | Mais de 2 anos | 10 |
| Verde | V 7 | Mais de 2 anos | 5 |
| Branco | B 1 | Mais de 3 anos | 10 |
| Branco | A 1 | Mais de 4 anos | 10 |
| Branco | A 2 | Menos de 1 ano | 0 |

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

4.2 O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO B 1

Pressionada pela forte concorrência e pela obsolescência das tecnologias utilizadas, a empresa Abacate se viu forçada a desenvolver uma nova versão do produto B 1. Mesmo tendo pequena participação no faturamento total da empresa, os valores financeiros absolutos são consideráveis, além de fazer parte do relacionamento da empresa com vários clientes considerados grandes. A seguir são levantados dados das condutas adotadas pela empresa.

Esses levantamentos buscam relacionar as condutas da empresa com as condutas de sucesso no desenvolvimento de novos produtos citados anteriormente. Foram feitas buscas nos sistemas de registros internos, quantificando horas de trabalho, além de fazer levantamentos das ações tomadas pela empresa.

Antes do início do desenvolvimento do novo produto B 1, a equipe técnica aproximou-se dos principais clientes usuários do produto B 1. Os clientes estão caracterizados de acordo com o Quadro 2. A coluna “% de utilização do produto” indica a totalidade de funcionalidades oferecidas pelo produto que são utilizadas pelo respectivo cliente.

Quadro 2 - Visão geral dos clientes do produto B 1

| Cliente | % de utilização do produto | Nº de Usuários | Nº atendimentos em 2018 | Nº de horas em análise |
|----------------|-----------------------------------|-----------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| Cliente 1 | 90 | 200 | 105.000 | 60 |
| Cliente 2 | 80 | 185 | 92.000 | 45 |
| Cliente 3 | 80 | 170 | 87.000 | 40 |
| Cliente 4 | 70 | 94 | 52.000 | 30 |
| Cliente 5 | 70 | 92 | 53.000 | 30 |

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Sabendo que alguns clientes estavam sendo “assediados” por outras empresas, foram identificados os principais concorrentes e levantados seus pontos fortes. Esses pontos fortes passaram a ser discutidos nas reuniões periódicas com os clientes listados no Quadro 2, identificando se realmente essas funcionalidades deveriam estar presentes no novo produto B 1. Note-se que um determinado conjunto de funcionalidades é comum a todos os produtos da área, então deu-se ênfase ao que torna um produto melhor do que outro. Os clientes em questão são considerados inovadores ou avançados, visto que pelo nível de utilização do produto e pela maturidade na área técnica sabem exatamente o que desejam.

As interações constantes com os principais clientes teve importante papel na definição exata do que esperar do novo produto, o que permitiu estabelecer a ordem das funcionalidades a serem entregues.

Mesmo sabendo quais são os principais concorrentes, não foi feita uma pesquisa de mercado para levantar os valores aproximados praticados pelas outras empresas. Também não foram levantadas as oportunidades oferecidas pelo mercado, analisando possíveis projeções de vendas, bem como ganho de espaço sobre os concorrentes atuais.

A campanha de divulgação foi deixada para iniciar depois da entrega do novo produto nos primeiros clientes. Essa abordagem foi justificada com dois argumentos: *i)* evitar que

concorrentes tenham conhecimento do novo produto e possam proteger seus clientes e *ii*) a garantia de que o novo produto realmente irá atender as expectativas dos primeiros clientes.

O desenho do novo produto B 1 foi concebido com o auxílio de uma consultoria especializada em Experiência do Usuário (UX - User eXperience) e em Interface com o Usuário (UI - User Interface). Em um primeiro momento, foram identificados os perfis das pessoas que estariam em contato com o novo produto, tendo sido feita a avaliação *in loco* observando o comportamento das mesmas. O processo foi desenvolvido em sucessivas interações, adequando e melhorando as percepções de experiência do usuário, totalizando 58 horas. Após a entrega do protótipo, incorporou-se à equipe um profissional da área de UX e UI.

A etapa seguinte envolveu duas frentes simultâneas de trabalho: a equipe de apoio - “Setor de Inovação” - desenvolveu componentes para posterior utilização pela equipe de desenvolvimento do produto. O objetivo desses componentes é dar produtividade evitando que procedimentos fossem executados repetidamente. A outra frente de trabalho repetiu a interação com os clientes avançados levando o protótipo do produto e discutindo possíveis melhorias.

Uma vez finalizados os componentes, a equipe de apoio incorporou-se à equipe de desenvolvimento do produto encurtando em 28 dias a data da primeira entrega. Entregar antes não significa produto de qualidade duvidosa, uma vez que o processo de testes é implícito ao desenvolvimento. Em média, nos últimos cinco anos, os produtos desenvolvidos pela empresa Abacate demoraram 14,3 meses até sua primeira entrega. O novo produto B 1 demorou aproximadamente 9 meses até sua primeira entrega.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Uma empresa atuar na área de tecnologia da informação não significa obrigatoriamente ser classificada como inovadora. Conforme observado por Cooper (Cooper, 2017, p. 20) “nas empresas mais inovadoras, 38% das suas vendas são derivadas de produtos desenvolvidos há menos de três anos”, que pelos levantamentos apontados não é o caso da empresa Abacate, visto que a maior parte da sua renda vem de produtos desenvolvidos há mais de três anos. O Quadro 1 dá um indicador claro de que o faturamento da empresa é fortemente dependente de um produto, desenvolvido há mais de 15 anos.

A empresa mudou seu fluxo tradicional de desenvolvimento, adotando, de maneira empírica, vários procedimentos e métodos sugeridos na bibliografia:

- criação de um “Setor de Inovação”, responsável por buscar novas tecnologias e métodos e fornecer apoio às equipes de desenvolvimento de produtos;
- contratação de consultorias e de profissionais especializados em desenho de produtos (experiência do usuário [User eXperience - UX] e interface com o usuário [User Interface - UI]);
- mais interatividade entre equipe de análise do produto e clientes;
- maior participação dos clientes na concepção do produto;
- apoio da gestão da empresa e mais autonomia para o gestor do projeto;

O Quadro 3 demonstra que a maioria das condutas de sucesso sugeridas por Cooper (2017) e Trott (2012), mesmo que empiricamente, foram adotadas pelo setor responsável.

Quadro 3: Comparação das condutas de sucesso no desenvolvimento do produto B 1

| Conduta | Atendimento à conduta | | | Justificativas | Esforço total do setor (em horas) |
|--|-----------------------|---------|------------|---|-----------------------------------|
| | Total | Parcial | Não atende | | |
| Produtos com proposta de valor atraente para o cliente | | x | | - Mesmo que os clientes percebam o produto como superior, não há uma pesquisa de valor de mercado | - |
| Incorporar a voz do cliente | x | | | - Os clientes avançados participaram do desenvolvimento com sucessivas interações | 205 horas |
| Preparação básica na fase inicial (front-end) | x | | | - Setor responsável por preparar a infraestrutura necessária - Preparação do desenho do produto | 1440 horas |
| Definição exata de produto desde o início | x | | | - Levantamento dos produtos concorrentes: pontos fortes - Definição com os clientes avançados do que deve estar no produto | 540 horas |
| Desenvolvimento em espiral | x | | | - Sucessivas interações com clientes: desenvolvimento, entrega, feedback, revisão | 120 horas |
| Lançamento do produto de maneira adequada | | | x | - Plano de marketing feito apenas após a primeira entrega | 30 horas |
| Velocidade no desenvolvimento e qualidade na entrega | x | | | - Produto entregue antes do previsto, testado e aprovado | - |

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

O tempo despendido exclusivamente no desenvolvimento do produto foi de 4.300 horas, considerando-se os tempos dos três desenvolvedores. Note-se que a preocupação em ouvir os clientes avançados e com os produtos concorrentes (Incorporar a voz do cliente, Desenvolvimento em espiral e Definição exata do produto desde o início) totalizam 865 horas

de trabalho (aproximadamente 20% do total trabalhado no desenvolvimento do produto). Não houve, em especial, preocupação com o lançamento do produto antes de sua conclusão.

O novo produto B 1 foi implantado em 17 clientes no período de início de janeiro a final de maio de 2019. As implantações incluem clientes que não participaram da concepção do produto, além dos próprios clientes avançados. Uma pesquisa de satisfação aplicada aos gestores de área dos clientes implantados, levantou que 85% dos entrevistados estão, pelo menos, satisfeitos com o produto. Foi recebido um total de 14 respostas das 17 solicitações. O levantamento foi feito via formulário eletrônico, sendo feito contato telefônico reforçando a importância da resposta ao questionário. Foi utilizada escala Likert de cinco pontos, com a seguinte pergunta principal: “Como você avalia o nível de satisfação em relação ao produto B 1 ?” As alternativas foram: 1 - Insatisfeito, 2 - Parcialmente Insatisfeito, 3 - Indiferente, 4 - Satisfeito e 5 - Totalmente Satisfeito.

Por ora, o alto índice de aprovação dos clientes atesta o sucesso até então. Para que a empresa prospere e esteja à frente seus concorrentes, é necessário que propague o modelo utilizado para o desenvolvimento de outros novos produtos.

6 CONCLUSÕES

O presente artigo buscou analisar as condutas organizacionais influenciadoras no sucesso de desenvolvimento de novos produtos. Foi utilizado como estudo de caso uma empresa que desenvolve softwares para a área pública. Verificou-se pelos questionários e pelos levantamentos feitos, que para o produto em estudo, a empresa utilizou-se de processos de inovação. Através das entrevistas semiestruturadas foi possível observar a visão de várias pessoas em funções diferentes a respeito do mesmo processo. Com os levantamentos de dados e o formulário de pesquisa de satisfação também pode-se notar a possível relação entre as condutas utilizadas pela empresa e a percepção de valor entregue aos clientes.

A revisão de literatura permitiu identificar sete condutas organizacionais influenciadoras no sucesso do desenvolvimento de novos produtos: i) produtos com proposta de valor atraente ao cliente, ii) incorporar a voz do cliente, iii) preparação básica na fase inicial (front-end), iv) definição exata de produto desde o início, v) desenvolvimento em espiral, vi) lançamento do produto de maneira adequada e vii) velocidade no desenvolvimento e qualidade na entrega.

A análise do número de horas trabalhadas nas condutas voltadas junto aos clientes e a contrapartida no índice de satisfação de 85%, forneceu argumentos para concluir que o

ênfoque nas condutas voltadas ao cliente e à análise dos concorrentes, em uma análise prévia, tem reflexo direto na percepção de valor agregado ao produto.

Em trabalhos futuros se ressalta a necessidade de aprofundar os métodos de análise dos critérios, uma vez que uma avaliação estatística apropriada deve ser aplicada. Também há necessidade de avaliar o novo produto em um momento mais avançado, considerando-se a satisfação dos usuários finais.

REFERÊNCIAS

- Badenhausen, K., (2018). *FORBES divulga as marcas mais valiosas em 2018*. <https://forbes.uol.com.br/listas/2018/05/forbes-divulga-as-marcas-mais-valiosas-do-mundo-em-2018/>. Acessado em 15/12/2018.
- Bianchi, M., Marzi, G., Guerini, M., (2018). Agile, Stage-Gate and their combination: Exploring how they relate to performance in software development. *Journal of Business Research*.
- Cooper, R G (2017). *Produtos que dão certo*. 4 ed. São Paulo: Saraiva.
- Cooper, R G (2019). The drivers of success in new-product development. *Industrial Marketing Management*.
- Cooper, R G (1990). *Stage gates a new tool for managing new products*. *Business Horizons*, v. 33, n. 3, p. 44-45.
- Cooper, R G (2008). *Perspective: the stage-gate® idea-to-launch process - update, What's New, and NexGen Systems*. *Journal of Product Innovation Management*, v. 25, p. 213-232.
- Cooper, R G (2009). *How companies are reinventing their Idea-to-launch methodologies*. *Research Technology Management*, Lancaster, v. 52, n. 2, p. 47-57.
- Fairclough, N (2012). Critical discourse analysis as a method in social scientific research. *Research Gate*.
- Filho, F L F; Cunha, C J C A; Dandolini, G A; Souza, J A (2015). *Fatores Influenciadores no Desempenho da Gestão da Inovação*.
- Fortune. *World's Most Admired Companies* (2018). <http://fortune.com/worlds-most-admired-companies/>. Acessado em 15/12/2018.
- Freeman, C; Soete L (1982). *A Economia da Inovação Industrial*.
- Guimarães, J C; Severo, E A; Capitano, R P R; Severo, P O (2016); *Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos: Stage-Gate Aplicado às Indústrias de Transformação*.
- Hair Jr., J. F.; Bush, R. P.; Ortinau, D. J. (2000); *Marketing research: a practical approach for the new millennium*; New York, Irwin/McGraw-Hill.

Morrison, P. G.; Roberts e Midgley, D. (2004) “*The Nature of lead users and measurement of leading edge status*”, *Research Policy*, v. 33, 351-62.

Rodrigues, A. J.; (2011). *Metodologia Científica*.

Schwaber K.; Sutherland J. (2017). *Guia do Scrum*.

Trott, P (2012). *Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos*. 4 ed. Porto Alegre: Bookman.