

## **P&D-MARKETING INTEGRADOS PARA O SUCESSO NA INOVAÇÃO DE PRODUTOS: A experiência de uma fabricante de matérias primas cosméticas**

**FABIANO GREGOLIN DE CAMPOS BUENO**

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE TATUÍ - PROF. WILSON ROBERTO RIBEIRO DE CAMARGO (FATEC  
TATUÍ)

fabianogregolin@gmail.com

**EDUARDO PINHEIRO GONDIM DE VASCONCELLOS**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO -  
FEA

epgdvasc@gmail.com

## **Introdução**

A integração entre os departamentos de P&D e Marketing é um tema recorrente nas discussões sobre gestão da inovação. Muitos estudos acadêmicos e mercadológicos vêm sendo desenvolvidos na busca do entendimento dos principais fatores de sucesso e fracasso na integração entre os departamentos, e especial atenção tem sido dada à relação entre os departamentos de P&D e Marketing. Nos últimos cinco anos a empresa estudada tem direcionado esforços na integração dos departamentos de P&D e Marketing.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Nesse contexto, este estudo intenta identificar qual o nível de integração dos departamentos de P&D e Marketing de uma fabricante brasileira de matérias primas cosméticas. Os objetivos concentram-se em: detectar quais os determinantes do nível de integração necessária; apontar quais os determinantes do nível de integração alcançada; reconhecer o nível de importância de cada item analisado; diagnosticar os elementos a serem trabalhados prioritariamente, alicerçado no modelo proposto por Gupta;

## **Fundamentação Teórica**

A inovação é composta por duas partes: a geração de uma ideia ou invenção e a conversão dessa invenção em um negócio ou sua aplicação em algo útil. Sob esse aspecto, parece racional uma divisão de tarefas. Porém, a falta de integração dos departamentos de P&D e Marketing é apontado em muitos estudos como sendo um dos principais fatores responsáveis pelo fracasso no desenvolvimento de novos produtos. A integração entre P&D e Marketing é considerada uma atividade crítica para novos produtos.

## **Metodologia**

Considerando os objetivos da pesquisa, foram desenvolvidos diversos procedimentos metodológicos objetivando alcançá-los. Preliminarmente foram realizadas reuniões, presenciais e à distância com o gestor responsável pelos departamentos de P&D e Marketing. Fundamentando-se nas informações oriundas das reuniões e no modelo conceitual, elaborou-se um instrumento de coleta de dados. Na sequência, elaborou-se a análise dos dados coletados e o desenvolvimento das considerações.

## **Análise dos Resultados**

Para determinar o nível de integração necessária, analisou-se os efeitos da estratégia e do ambiente sobre a necessidade de integração. Para determinar o nível de integração alcançada, analisou-se uma série de fatores organizacionais e de personalidade. Verifica-se que o grau de integração necessária e o grau de integração alcançada são praticamente equivalentes.

## **Conclusão**

Foi possível inferir sobre as especificidades dos departamentos de P&D e Marketing, sobre a necessidade de ações conjuntas, integradas e alinhadas com as estratégias de inovação e incertezas percebidas do ambiente. Os esforços da empresa no sentido de criação e desenvolvimento da integração entre os departamentos se mostrou presente, ativo e produtivo, muito embora existam elementos a serem aprimorados.

## **Referências Bibliográficas**

- GRIFFIN, A.; HAUSER, J. R.. Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature. *Journal of Product Innovation Management*, v. 13, n. 3, p. 191-215, 1996.
- GUPTA, Ashok K.; ROGERS, Everett M. Internal marketing: integrating R&D and marketing within the organization. *Journal of Services Marketing*, v. 5, n. 2, p. 55-68, 1991.
- GUPTA, Ashok K.; RAJ, S. P.; WILEMON, David. A model for studying R&D. Marketing interface in the product innovation process. *The Journal of Marketing*, 1986

# **P&D-MARKETING INTEGRADOS PARA O SUCESSO NA INOVAÇÃO DE PRODUTOS: A experiência de uma fabricante de matérias primas cosméticas**

## **INTODUÇÃO**

Mercado globalizado, marcado pelo intenso avanço tecnológico, pela velocidade de mudança nos mais diversos âmbitos, pela transformação nos padrões de consumo, vêm impondo às organizações, uma nova dinâmica no desenvolvimento e introdução de novos produtos.

Para atender, se adequar, se manter nesse novo ambiente, as organizações necessitam direcionar esforços na formulação de uma estratégia competitiva, relacionando a empresa com seu ambiente. Como o ambiente organizacional é muito amplo, abrangendo forças sociais e econômicas, o aspecto principal a ser considerado são as indústrias com que ela compete (PORTER, 2004).

Nesse contexto, uma das formas de se destacar perante a concorrência é a inovação. A inovação é o poder de redefinir a indústria, não se limitando apenas a oportunidade de crescer e sobreviver, abrangendo ainda, a capacidade de influenciar decisivamente os rumos da indústria (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON; 2007).

Sob esse aspecto, parece racional uma divisão de tarefas. As etapas de desenvolvimento da inovação ficariam à cargo dos cientistas contratados para desenvolver e manter tecnologia, e, tudo que for relacionado a disponibilização dessa inovação ao mercado seria de responsabilidade do departamento de marketing. (GRIFFIN; HAUSER; 1996).

A integração entre os departamentos de P&D e Marketing é um tema recorrente nas discussões sobre gestão da inovação. Muitos estudos acadêmicos e mercadológicos vêm sendo desenvolvidos na busca do entendimento dos principais fatores de sucesso e fracasso na integração entre os departamentos, e especial atenção tem sido dada à relação entre os departamentos de P&D e Marketing (SMETS; LANGERAK; RIJSDIJK; 2013; GRIFFIN; HAUSER; 1996; BROCKHOFF; CHAKRABARTI; 1988).

Nos últimos cinco anos a empresa estudada tem direcionado esforços na integração dos departamentos de P&D e Marketing por meio de iniciativas processuais e comportamentais. Nesse contexto, este estudo intenta identificar qual o nível de integração dos departamentos de P&D e Marketing de uma fabricante brasileira de matérias primas cosméticas. Os objetivos concentram-se em: detectar quais os determinantes do nível de integração necessária; apontar quais os determinantes do nível de integração alcançada; reconhecer o nível de importância de cada item analisado; diagnosticar os elementos a serem trabalhados prioritariamente.

Para atender aos objetivos propostos, a base teórica para identificação do nível de integração dos departamentos de P&D e marketing, foi o modelo proposto por Gupta, Raj e Wilemon (1986).

O estudo envolveu a participação de quinze colaboradores da fabricante de matérias primas cosméticas, sendo dez do departamento de P&D e cinco do departamento de marketing. Foram realizadas reuniões coletivas presenciais e interativas, reuniões individuais à distância, envio e recebimento dos questionários, e, objetivando a validação dos resultados, foi realizada uma reunião com o diretor de inovação para coleta das críticas e sugestões que foram incorporadas a pesquisa após avaliadas.

Verificou-se que o grau de integração necessária e o grau de integração alcançada são praticamente equivalentes. Os resultados sugerem que os esforços da empresa no sentido de criação e desenvolvimento da integração entre os departamentos se mostrou presente, ativo e produtivo, muito embora existam elementos a serem aprimorados.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A inovação tecnológica pode fornecer o potencial necessário para alterar o status concorrencial das empresas e das nações. Isso pode contribuir para o aumento das vendas e os lucros das empresas, bem como, como contribuir para o e bem-estar e a segurança do indivíduo e da nação. A inovação é composta por duas partes: a geração de uma ideia ou invenção e a conversão dessa invenção em um negócio ou sua aplicação em algo útil (ROBERTS, 2007).

Sob esse aspecto, parece racional uma divisão de tarefas. As etapas de desenvolvimento da inovação ficariam à cargo dos cientistas contratados para desenvolver e manter tecnologia, e, tudo que for relacionado a disponibilização dessa inovação ao mercado seria de responsabilidade do departamento de marketing. Ao intercorrer dessa forma, com o passar do tempo esses grupos crescerão separados, cada um especialista em sua própria função, sem a consciência da importância e do diferencial competitivo que o trabalho integrado entre os dois departamentos poderia trazer para a empresa (GRIFFIN; HAUSER; 1996).

A falta de integração dos departamentos de P&D e Marketing é apontado em muitos estudos como sendo um dos principais fatores responsáveis pelo fracasso no desenvolvimento de novos produtos. Embora essa integração entre os departamentos de P&D e Marketing seja percebida como imprescindível para o sucesso no desenvolvimento de novos produtos, na prática o nível de integração ainda é baixo. (GUPTA, ROGERS, 1991; GUPTA, RAJ, WILEMON, 1986; OFEK, SARVARY, 2003; BROCKHOFF, CHAKRABARTI, 1988).

No ambiente competitivo da atualidade, as empresas bem-sucedidas serão aquelas que desenvolvam produtos e serviços que atendam às necessidades e desejos de seus consumidores melhor que a sua concorrência. A satisfação das necessidades dos clientes, é, com efeito, um pré-requisito para a viabilidade de uma indústria, e das empresas dentro dela (PORTER, 1989).

Quanto mais inovativo for o projeto de desenvolvimento de novos produtos, maior será a necessidade de integração entre as áreas de P&D e Marketing. (FAIN, KLINE, DUHOVNIK, 2011).

Em grande parte das organizações, os departamentos de Marketing percebem os departamentos de P&D como uma função secundária, científica e dispersa. Em contrapartida, os departamentos de P&D percebem os de Marketing como sendo demasiadamente focados nos retornos financeiros e na satisfação dos clientes, dando pouca ou nenhuma importância as barreiras técnicas.

Kahn e Mentzer (1998) desenvolveram um estudo onde sugerem que a interação por si só não parece ter um efeito direto sobre o sucesso do desempenho. Na verdade, a falta de uma relação positiva na interação afetaria o desempenho. Propõem que simplesmente aumentar o número de reuniões e ou documentação da troca de informações entre os departamentos não melhora do desempenho ou nível de integração, em vez disso, pode ser apropriado utilizar a interação para estabelecer contato e, em seguida, deixar a própria colaboração conduzir o processo de integração.

A integração entre P&D e Marketing é considerada uma atividade crítica no desenvolvimento de novos produtos. (FAIN, KLINE, DUHOVNIK, 2011) O desenvolvimento de novos produtos demanda a participação de várias áreas da empresa, realizadas por pessoas que detêm conhecimentos, habilidades, competências e recursos distintos.

A cooperação entre esses dois departamentos, deve ser favorecida pelas empresas que buscam vantagem competitiva e liderança de mercado (GRIFFIN; HAUSER, 1996). Song e Parry (1993), afirmam que vários estudos apontam para o fato de que os melhores resultados em projetos de novos produtos são provenientes de empresas em que os departamentos de P&D e Marketing desenvolvem um relacionamento harmônico. O respeito mútuo e confiança são os fatores essenciais para essa inter-relação.

O departamento de marketing, presumivelmente, detém as informações relacionadas ao mercado. Profissionais de marketing não criam necessidades apenas a identificam, esses profissionais, paralelamente a outras influências da sociedade, influenciam desejos (KOTLER, 2000). O departamento de P&D é composto por cientistas que são contratados para manter e desenvolver tecnologia. O P&D pode ter a responsabilidade no estabelecimento de direções de pesquisas de longo prazo, de se manter informado sobre tecnologias competitivas, identificar e corrigir falhas de projeto para versões futuras do produto, dentre outras. As responsabilidades dos departamentos de P&D e Marketing no desenvolvimento de novos produtos, não são independentes nem estáticas, o que torna pouco eficiente analisá-los separadamente. (GRIFFIN; HAUSER, 1996).

Souder e Chakrabarti (1978) já na década de 70, identificaram que o problema da colaboração entre grupos funcionalmente diferenciados, como é o exemplo de P&D e Marketing, é iminente. Em suas pesquisas, apontaram que os principais fatores causadores de conflitos entre as subunidades são: dependência mútua nas tarefas, assimetria relacionada as tarefas, diferenças nos critérios de recompensa, especialização funcional, dependência de recursos comuns, e ambiguidades nas descrições de funções e expectativas para essas subunidades. Ações recíprocas dos vários setores são necessárias para a realização do objetivo comum de organização. Alguns fatores organizacionais também indicam a necessidade de integração dos vários departamentos. Sob tais circunstâncias, a integração entre os grupos funcionalmente separadas torna-se uma necessidade.

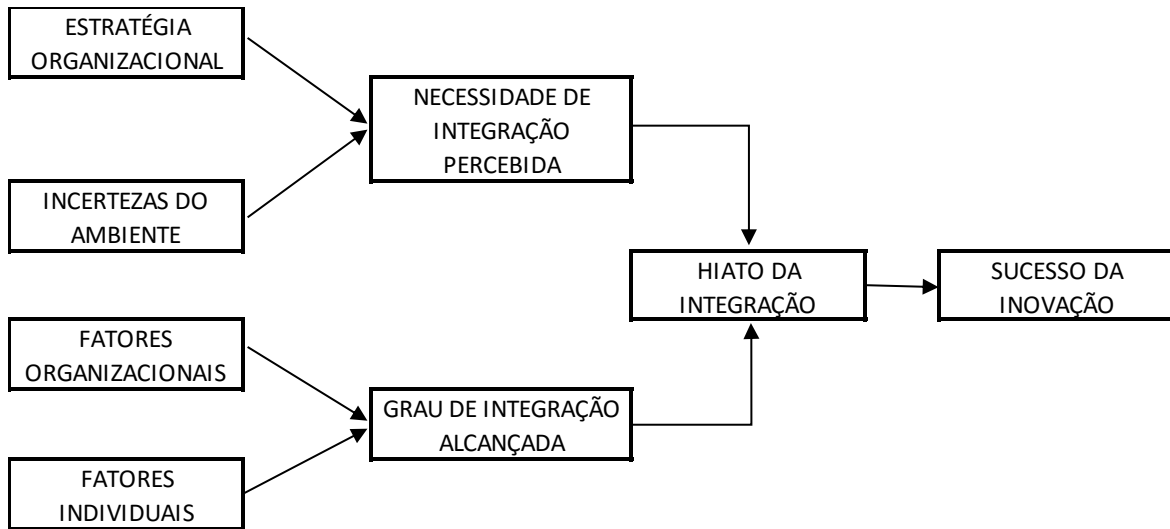
Ainda que o sucesso da inovação esteja intimamente ligado ao sucesso da integração entre P&D e Marketing, o nível de integração deve ser proporcional a estratégia de inovação e as incertezas percebidas do ambiente.

Griffin e Hauser, do *The International Center for Research on the Management of Technology - MIT Sloan*, em 1995, desenvolveram relevante revisão de pesquisa acadêmica examinando o impacto no desenvolvimento de novos produtos abordando a comunicação, cooperação e integração das funções de P&D e de Marketing. Griffin e Hauser relacionaram o impacto da cooperação com o nível de sucesso das organizações advogando que as empresas acreditam que a cooperação é importante e que elas têm tomado medidas para melhorar essa cooperação. Nesse contexto, apontam algumas barreiras comunicacionais no sentido dessa cooperação. Elencam como principais: a personalidade, a cultura e visão de mundo, a linguagem, organização das responsabilidades e barreiras físicas. Ao relacionar a evidências empíricas com as científicas, concluem que a comunicação entre os departamentos de P&D e Marketing é fator chave no sucesso do desenvolvimento de novos produtos que gerem vantagem competitiva, supondo ainda que essas barreiras devem ser eliminadas, ou pelo menos contornadas se a empresa pretende ser rentável à longo prazo.

Não obstante, Gupta, Raj e Wilemon, (1986) propõem um modelo para o estudo da interface entre P&D e Marketing apontando alguns conceitos-chave para seu entendimento:

- O quanto de integração é necessária? O grau de integração entre P&D e Marketing vai depender da estratégia de novos produtos e da incerteza do ambiente percebida;
- O quanto de integração é alcançada? A capacidade da empresa em atingir a integração é afetada por dois fatores: fatores organizacionais e fatores socioculturais;
- Integração e sucesso na inovação: A discrepância entre o grau de integração idealmente necessário e o que realmente é alcançado pode afetar o êxito da inovação.

FIGURA 1 – Modelo da integração entre P&D e Marketing



Fonte: Gupta, Raj, Wilemon, 1986, p.8.

A Figura 1 esquematiza a abordagem para a proposta de um modelo que busque solucionar o problema de integraao entre os departamentos de P&D e Marketing, apoiando-se na identificaao das estratégias organizacionais, nas incertezas do ambiente, no contexto da inovaao da organizaao, e nas diferenças socioculturais entre os gestores, técnico e especialistas. Identificados esses pontos, desenvolve-se uma análise que possibilite revelar o grau de necessidade de integraao percebida, bem como, o grau de integraao alcançada. A diferença entre esses dois valores, ou seja, a diferença entre o grau de necessidade de integraao e o grau de integraao alcançada, tem como resultante o hiato da integraao. Esse *gap*, é exatamente o ponto onde a empresa deve direcionar esforços que possibilitem a equiparaao entre a necessidade de integraao e efetivamente a integraao.

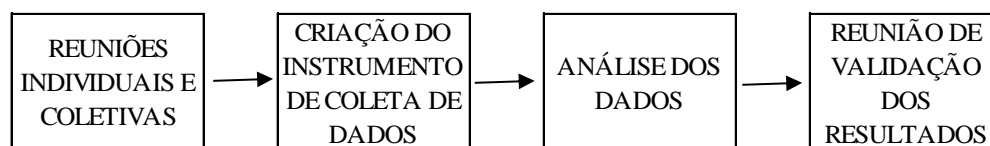
Os autores apontam ainda a relevância de se buscar respostas para uma questão preponderante nesse contexto: quanto o ambiente pode determinar as aoes da organizaao e quanto a organizaao pode influenciar o ambiente? (GUPTA, RAJ, WILEMON, 1986).

Esse modelo proposto por Gupta, Raj e Wilemon, será a base conceitual adotada para essa pesquisa.

## METODOLOGIA

Considerando os objetivos da pesquisa, foram desenvolvidos diversos procedimentos metodológicos objetivando alcança-los. Preliminarmente foram realizadas reuniões, presenciais e à distância com o gestor responsável pelos departamentos de P&D e Marketing. Fundamentando-se nas informaçoes oriundas das reuniões e no modelo conceitual, elaborou-se um instrumento de coleta de dados. Na sequência, elaborou-se a análise dos dados coletados e o desenvolvimento das consideraoes.

Figura 2 – Etapas da pesquisa



Fonte: os autores

A primeira fase da pesquisa de campo foi a realização de reuniões com o diretor de inovação e com os integrantes dos departamentos de P&D e marketing, que sancionaram as expectativas, os silogismos e as opções à cerca dos objetivos da pesquisa.

O questionário com perguntas fechadas, baseado no modelo de Gupta, Raj, Wilemon (1986), foi disponibilizado de forma eletrônica para que fossem respondidos de forma individual, e isolada, com vistas a minimizar a interferência ou influência dos superiores hierárquicos, ou mesmo de influências de integrantes do mesmo nível nas respostas para o caso de serem respondidas coletivamente.

Participaram dessa etapa da pesquisa quinze colaboradores com cargos de supervisão, gerência e gerência sênior da fabricante de matérias primas cosméticas, sendo dez do departamento de P&D e cinco do departamento de marketing.

A terceira etapa constituiu-se pela compilação dos dados coletados e análise alicerçada no modelo conceitual.

Com o objetivo de validar os resultados obtidos, foi realizada uma reunião com o diretor de inovação da empresa para colhimento de sugestões e críticas, que, após avaliadas, foram englobadas na pesquisa.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa em estudo é uma fabricante de matérias primas cosméticas. Fundada a mais de 10 anos, lançou mais de 200 produtos para as áreas farmacêuticas e cosméticas. Além de desenvolver parcerias com pesquisadores de duas grandes universidades, a empresa funciona com um modelo de inovação aberta o que permite alianças estratégicas no Brasil e fora dele, comercializando seus produtos e serviços em mais de 50 países.

Até final de 2011, as áreas de Marketing e P&D encontravam-se separadas e sem grande interação. A partir de 2012, optou-se por unificar as áreas em uma única diretoria. Em 2014, as áreas voltaram a ser separadas, contudo sem integração até início de 2015. A partir dessa data, houve grande esforço para mobilizar a interação entre as áreas através de iniciativas processuais e comportamentais. Do ponto de vista processual, foi estabelecida uma sequência de atividades que determinam a obrigatoriedade de uma avaliação mercadológica previamente à inicialização de projetos de pesquisa. Tal análise corresponde à inteligência de mercado realizada pelo departamento de marketing. Após levantamento de informações como previsão de retorno do investimento, custo *target* e concorrentes, entre inúmeros outros, o projeto é ranqueado e, após aprovação, é direcionado à equipe de P&D. Do ponto de vista comportamental, gestão de ambas as áreas tem investido esforços para criar um ambiente de maior harmonia, confiança e transparência de forma que o fluxo das informações seja mais eficiente e as diferenças de percepção e conceitos sejam minimizadas.

## Determinantes do nível de integração necessária

Para determinar o nível de integração necessária, analisou-se os efeitos da estratégia e do ambiente sobre a necessidade de integração. O primeiro questionamento realizado foi quanto ao tipo de estratégia organizacional desenvolvida pela empresa.

De acordo com Gupta, Raj e Wilemon (1986), baseados no conceito Freeman (1974) e Parker (1978), são seis os grandes tipos de estratégias de inovação disponível para as empresas: ofensiva, defensiva, imitativa, dependente, tradicional e oportunista. A pesquisa mostra que a estratégia adotada pela empresa é a imitativa. Esse modelo de estratégia envolve seguir o líder. Atividades de P&D estão concentrados nas áreas científicos e técnicos. As empresas que estão subordinados, subcontratados ou são satélites de outras empresas dominantes, geralmente seguem uma estratégia dependente. Mudanças são iniciadas por clientes dominantes ou por empresas às quais fornecem produtos ou serviços. (GUPTA; RAJ; WILEMON, 1986).

Adiante, o próximo questionamento foi quanto a capacidade de antecipação da empresa quanto as incertezas do ambiente. Essa percepção, é outro fator que influencia significativamente a necessidade de integração de P&D e Marketing no desenvolvimento de novos produtos. É a capacidade de se antecipar aos efeitos das incertezas ambientais na estruturação da empresa para lidar com os diferentes níveis de requisitos de processamento de informações. Gupta, Raj e Wilemon (1986) salientam que a elevada incerteza ambiental é susceptível de exigir maior capacidade de processamento de informação e uma maior integração entre os departamentos. Por outro lado, um ambiente estável representa menor ameaça, possibilitando que as organizações se tornem mais previsíveis. Sendo possível a empresa um ambiente de baixa incerteza, poderão ser eficazes mesmo com um menor grau de integração entre os departamentos. O quadro 1 mostra a capacidade de antecipação da empresa quanto as mudanças.

Quadro 1 – Capacidade de antecipação às mudanças

CAPACIDADE	AVALIAÇÃO
Mudanças de estratégia	7
Mudanças da concorrência	6
Mudanças de tecnologia	5
Novas exigências dos consumidores	6
Surgimento de novos competidores	5
Novas restrições regulamentares	7
Mudanças de design de produto	7

Fonte: os autores

Nota: 1=menor capacidade; 10=maior capacidade

Para Porter (2004, p. 3), “A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”. Enfatiza ainda que o ambiente que tem relevância nessa análise é muito amplo, envolvendo forças sociais e econômicas. De acordo com Mintzberg (2009, p. 32) “embora as fórmulas para mudanças estratégicas possam sair facilmente, seu gerenciamento, em especial quando envolvem mudanças de perspectiva, é difícil”. O quadro 1 mostra que a capacidade da empresa pesquisada em se antecipar as mudanças de estratégia, numa escala de 1 a 10 é 7. Isso pode significar que a empresa tem boa capacidade de se antecipar as mudanças estratégicas que possam ser adotadas com vistas a se manter competitiva no mercado. Conforme abordado por Porter e Mintzberg, as empresas, com vistas a se adequar ao mercado, poderão decidir por mudar sua estratégia, nesse sentido, a



empresa estudada é percebida pelos seus colaboradores como tendo boa capacidade de se antecipar a essas mudanças.

Outra capacidade de antecipação às mudanças pesquisada foi quanto a concorrência. Porter (2004, p. 18) afirma que “na maioria das indústrias, os movimentos competitivos de uma firma têm efeitos notáveis em seus concorrentes e pode, assim, incitar à retaliação ou aos esforços para conter esses movimentos”. O autor aponta como sendo um padrão de ação e reação de mercado, em outras palavras, isso pode significar que para se manter competitivo, ou até mesmo apenas se manter no mercado, a empresa deve agir e reagir às ações dos concorrentes. Essa capacidade é apontada no quadro 1 com valor 6. Esse é um dado que pode significar que o potencial de se antecipar as mudanças necessita ser desenvolvido. Na parte introdutória dessa pesquisa apontou-se a característica do mercado globalizado, marcado pelo intenso avanço tecnológico, pela velocidade de mudança nos mais diversos âmbitos, pela transformação nos padrões de consumo, que vêm impondo às organizações, uma nova dinâmica no desenvolvimento e introdução de novos produtos. Sob essa perspectiva, pode parecer razoável apontar que a empresa tem grande necessidade de desenvolver essa capacidade, entretanto, se for levado em consideração que a estratégia da empresa é imitativa, isso pode remeter ao entendimento de que a empresa segue o mercado, e seu poder de resposta pode ser maior que o de antecipação as mudanças da concorrência.

Quanto a capacidade de se antecipar a mudanças de tecnologia, a empresa foi avaliada com valor 5. São muitas e complementares as possíveis definições para tecnologia. Uma das definições mais respeitadas é a proposta pela Unesco que diz: “a tecnologia é o conjunto de conhecimentos científicos ou empíricos diretamente aplicáveis à produção ou melhoria de bens ou serviços” (REIS, 2008, p. 31). Tecnologia está intimamente com experiência, com prática, com aperfeiçoamento de formas de geração de produtos e ou serviços. Segundo Dosi (1988) o desenvolvimento e a geração de tecnologias abarcam o uso de conhecimento gerado de experiências anteriores, sejam eles tácitos ou explícitos com objetivo de geração de bens econômicos. Não obstante, tecnologias são criadas, aprimoradas, desenvolvidas e ofertadas ao mercado com tanta frequência e velocidade que o simples fato de as ignorar pode representar o fim de uma organização. Nesse sentido, é indispensável que as empresas, especialmente uma indústria fabricante de matérias primas cosméticas e excipientes farmacêuticos como é o caso da indústria pesquisada, atente e dirija seus esforços no sentido de se antecipar as mudanças tecnológicas do mercado. Sendo percebida por seus componentes como mediana nesse quesito recebendo avaliação 5, isso deve ser reconsiderado pela empresa que busca destaque nessa área.

Capacidade de se antecipar as novas exigências dos consumidores foi outro ponto investigado nessa pesquisa. A avaliação recebida foi 6. Tendo grandes fabricantes de cosméticos e indústrias farmacêuticas como cliente, esse é um ponto que chama a atenção. A associação brasileira da indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (ABIHPEC), publica anualmente um histórico evolutivo do setor, bem como um perfil geral da indústria no ano anterior. Neste documento, encontram-se informações sobre o tamanho de mercado brasileiro, sua posição no mundo, a evolução do setor, o crescimento do setor x crescimento da economia, comparativo de índices de preços, comércio exterior, entre outros. Na edição de 2015, trouxe a informação de que a indústria brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos apresentou um crescimento médio deflacionado composto próximo a 10% aa nos últimos 19 anos, tendo passado de um faturamento líquido de R\$ 4,9 bilhões em 1996 para R\$ 43,2 bilhões em 2014, o que representa um crescimento exponencial (ABIHPEC, 2015). Esse mesmo anuário aponta que uma das principais causas para esse resultado são os lançamentos constantes de produtos que atendam cada vez mais às necessidades do mercado marcado pelas influências nacionais e internacionais. Esse cenário pressupõe consumidores cada vez mais exigentes quanto a periodicidade e variabilidade dos produtos. Considerando que a avaliação da empresa estudada quanto a capacidade de se antecipar as novas exigências dos consumidores

foi 6 é cabível entender que esse é um ponto a ser desenvolvido pela empresa com vistas a atender as exigências de seus consumidores da melhor maneira possível.

Adiante, o questionamento foi quanto a capacidade da empresa de se antecipar ao surgimento de novos competidores. De acordo com Porter (2004, p. 95) “movimentos competitivos são também jogos de delicadeza”. Uma abordagem que propõe análise, atenção e cuidado com a concorrência. Afirmar ainda: “o jogo pode ser estruturado e os movimentos selecionados e executados de forma a maximizar seu resultado, independente dos recursos à disposição”. Porter propõe uma análise das ações dos concorrentes, enfatizando que elas podem ser ameaçadoras ou não. Nem sempre a empresa terá recursos suficientes que lhes assegure que sua posição no mercado seja mantida, entretanto, é indispensável que ela desenvolva ações que a proteja. A empresa estudada recebeu avaliação 6 nessa área, o que pode significar que ainda há ações a serem desenvolvidas nesse sentido.

Restrições regulamentares foi outro ponto tratado na pesquisa. Regulamentos e normas são fatores que devem ser levados à sério por qualquer empresa que queira se manter legalmente ativa. O grande desafio, e talvez o diferencial, das organizações está no potencial em atender a essas mudanças da forma mais rápida possível. Desenvolvendo potencial em se anteceder a essas mudanças, a empresa tem grande chance de se destacar, atendendo as novas exigências ou restrições antes de seus concorrentes. Esse foi um aspecto que recebeu a avaliação 7 na pesquisa, o que pode representar que a empresa está no rumo certo nesse sentido.

Para concluir o levantamento do nível de integração necessária, foi pesquisada qual a capacidade da empresa em se antecipar as mudanças de design de produto. Esse também foi um item bem avaliado (7) o que significa que a empresa tem se dedicado a esse aspecto.

### **Determinantes do nível de integração alcançada**

Gupta, Raj, Wilemon, (1986), afirmam que uma função importante que as organizações devem executar durante o processo de inovação é a coleta e processamento de informação ambiental, apontando a estrutura da organização como sendo uma variável crítica na determinação do potencial de processamento de informações entre os departamentos e o meio ambiente. Ressaltam ainda que a estrutura organizacional pode facilitar, bem como dificultar a integração, especialmente do ponto de vista da inovação.

Para determinar o nível de integração alcançada entre os departamentos de P&D e Marketing, há uma série de fatores organizacionais e de personalidade a serem analisados. Esses fatores podem ser classificados em três categorias: efeito da estrutura organizacional; a atitude da gerência sênior para a integração entre P&D e Marketing e suas ações facilitadoras; diferenças socioculturais entre gestores de P&D e Marketing envolvidos no processo de desenvolvimento de novos produtos (GUPTA, RAJ, WILEMON, 1986).

Analisando o efeito da estrutura organizacional, mais especificamente quanto a complexidade, a empresa foi avaliada com tendo capacidade de nível 7.

A complexidade se dá com base no número de especialistas, quanto mais especialistas, maior a complexidade do departamento. Do ponto de vista comportamental, quanto maior o número de pessoas mais o resultado será afetado, positiva ou negativamente. De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 278), indubitavelmente o tamanho do grupo afeta seu desempenho, “mas o efeito depende de quais variáveis dependentes você considera”. Afirmam ainda que grupos menores são mais rápidos na execução de tarefas, mas se a questão for resolução de problemas, grupos maiores conseguem resultados mais consistentes. Os mesmos autores afirmam ainda que o indivíduo é complexo por natureza, cada um dono de sua própria história, o que os tornam únicos e isso por si só já é bastante desafiador para os gestores. A avaliação atribuída à empresa como 7, nos remete ao entendimento de que a complexidade dos

departamentos é relativamente alta, demandando um grande investimento de esforços no sentido de gerenciar essa complexidade.

Quanto maior o número de pessoas, maior a complexidade burocrática para geri-las. A formalidade, outro ponto de avaliação de integração alcançada pela empresa, é a ênfase dada pela organização em seguir regras e procedimentos na realização de suas atividades (GUPTA, RAJ, WILEMON, 1986). A formalidade pode significar um facilitador ou uma barreira para as organizações. A formalidade serve para controle burocrático, que num determinado nível favorece o desenvolvimento das atividades, por outro lado, quando existe muita rigidez ou excesso de formalidade, o desenvolvimento pode ser comprometido. A empresa estudada foi avaliada com 7 nesse quesito, o que demonstra que ela desenvolve um nível de formalidade que talvez seja passível de ajustes.

A centralização é analisada com base na hierarquia de autoridade e grau de participação na decisão. Quanto menor a participação dos membros dos departamentos na tomada de decisões, maior o nível de centralização. A empresa foi avaliada com nível 6, o que demonstra que a tomada de decisões é compartilhada nessa organização.

Analisando o efeito dos fatores individuais dos gerentes sênior no processo de inovação, tem-se que o papel deve ser o de incentivar comportamento empreendedor, apoiando novas ideias e assumir riscos. Dessa forma a atitude da gerência sênior no desenvolvimento desses papéis, é de suma importância na construção da integração entre os departamentos (GUPTA, RAJ, WILEMON, 1986). Para análise desses fatores individuais, é proposto avaliar os riscos. Isso significa analisar o quanto os gerentes seniores compartilham da assunção de riscos, são encorajadores e tolerantes a falhas iniciais. Outro fator de análise é o estabelecimento de recompensas de forma conjunta entre os departamentos, e por fim, o grau de promoção desenvolvido pelo gerente sênior quanto à necessidade de integração dos departamentos. As avaliações feitas pela empresa estudada foram respectivamente: 6, 1 e 10. Tem-se com isso que os gerentes seniores dos departamentos de P&D e Marketing assumem certo nível de risco, entretanto, esse ponto ainda precisa ser desenvolvido. Muita atenção deve ser dada no estabelecimento de recompensas de forma conjunta entre os departamentos, já que sua avaliação foi extremamente baixa, cabendo uma ação pontual e breve no desenvolvimento deste elemento. De forma antagônica ao estabelecimento de metas em conjunto entre os departamentos, tem-se que a promoção da integração entre os departamentos é fato explorado ao máximo pelos gerentes seniores.

Finalizando a análise dos fatores individuais dos gerentes, avaliou-se o papel das diferenças socioculturais. Conforme levantado no referencial teórico, os interesses dos diferentes departamentos de uma empresa normalmente são distintos e característicos de cada área. O próprio perfil sociocultural dos integrantes de um determinado departamento pode variar consideravelmente se comparado a outro. Mesmo dentro de um mesmo departamento essas diferenças comumente se fazem presentes. Nessa vertente, dois aspectos foram analisados na empresa: a orientação profissional e a orientação para o tempo dos gerentes seniores. Os resultados para ambas orientações foi 7. Isso significa que os gerentes seniores têm bom grau de identificação com o grupo. Eles são altamente comprometidos com suas habilidades e competências e procuram o apoio social dos colegas de profissão dentro e fora da organização. Quanto a orientação dos gerentes para o tempo, as pesquisas mostram que tanto os gerentes do departamento de P&D quanto os de Marketing tem bom nível de orientação para o longo prazo. Gupta, Raj, Wilemon (1986) afirmam que as pesquisas mostram que normalmente os gerentes de P&D e Marketing tem diferentes orientações para o tempo, sendo muito frequente os gerentes de P&D serem orientados para o longo prazo e os de Marketing para o curto prazo. Essa pesquisa apurou que na empresa estudada essa disparidade não existe.

Para a conclusão da análise do nível de integração da empresa estudada, desenvolveu-se o quadro a seguir que mostra as médias ponderadas e os resultados obtidos.

Quadro 2 – Representatividade, valoração e resultados do nível de integração

		ITEM AVALIADO	IMPOR- TÂNCIA	NOTA	VALOR TOTAL
<b>INTEGRAÇÃO NECESSÁRIA</b>	CAPACIDADE DE ANTECIPAÇÃO AS MUDANÇAS	Mudanças de estratégia	5	7	35
		Mudanças da concorrência	3	6	18
		Mudanças de tecnologia	4	5	20
		Novas exigências dos consumidores	5	6	30
		Surgimento de novos competidores	4	5	20
		Novas restrições regulamentares	2	7	14
		Mudanças de design de produto	3	7	21
	<b>MÉDIA PONDERADA</b>				<b>22,6</b>
<b>INTEGRAÇÃO ALCANÇADA</b>	ESTRUTURA ORGANIZA- CIONAL	Quanto à complexidade	3	7	21
		Quanto à formalidade	3	7	21
		Quanto à centralização	5	6	30
	FATORES INDIVIDUAIS - PAPEL GERENTE SÊNIOR	Riscos	4	6	24
		Recompensas	3	1	3
		Promoção da integração	5	10	50
		Orientação profissional	4	7	28
		Orientação para o longo prazo	3	7	21
	<b>MÉDIA PONDERADA</b>				<b>24,8</b>

Fonte: os autores

A coluna importância representa o valor atribuído pela empresa quanto a importância de cada item avaliado que variava entre 1 e 5. A coluna nota, que variava entre 1 e 10, representava efetivamente a nota dada por cada colaborador para os itens analisados.

Verifica-se que o grau de integração necessária e o grau de integração alcançada são praticamente equivalentes. De acordo com Gupta, Raj, Wilemon (1986), vários estudos concluíram que o sucesso de inovação se baseia em uma combinação de viabilidade técnica e reconhecimento e interpretação demanda do mercado. Consoante a essa concepção, verifica-se que a área técnica – P&D – e a área mercadológica – Marketing – desenvolvem suas atividades de forma integrada e alinhada com os objetivos da organização.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os desafios na troca de informações entre os diversos setores de uma empresa são bastante grandes, conseguir com que os departamentos trabalhem de forma integrada é tarefa

ainda mais árdua. No desenvolvimento de novos produtos, dado o alto grau de incertezas inerentes ao processo, essa troca ou até mesmo essa integração, é tarefa árdua para os gestores.

Os estudos que demonstram como a coadjuvação entre os departamentos de P&D e Marketing, refletem diretamente nos resultados da organização são vastos e profícuos desde a década de 1970. As vertentes desses estudos vão desde a busca pelo entendimento do processo de integração até a capacidade das empresas em desenvolver vantagem competitiva adotando essa prática. De uma forma geral, essa integração entres os departamentos de P&D e Marketing tem demonstrado ser um caminho que possibilita que as organizações melhorem seus resultados, diminuam as incertezas, diminuam a taxa de insucesso das inovações, bem como, se tornem mais competitivas. O departamento de marketing canaliza as demandas mercadológicas par dentro da empresa, assim, o departamento de P&D trabalha de forma mais assertiva, rompendo o paradigma de ser um departamento secundário, científico e disperso.

Nessa conjuntura, esta pesquisa buscou analisar a integração entre as áreas de P&D e Marketing para o sucesso na inovação de produtos de uma fabricante de matérias primas cosméticas. Foi possível inferir sobre as especificidades dos departamentos de P&D e Marketing, sobre a necessidade de ações conjuntas, integradas e alinhadas com as estratégias de inovação e incertezas percebidas do ambiente. Os esforços da empresa no sentido de criação e desenvolvimento da integração entre os departamentos se mostrou presente, ativo e produtivo, muito embora existam elementos a serem aprimorados.

Esse estudo oferece contribuições teóricas e práticas para o desenvolvimento inovativo de produtos. Do ponto de vista teórico, pelo fato de reunir conteúdo relevante para área, que serviu como fundamentação para este estudo, merecendo destaque a proposta de Gupta, Raj, Wilemon (1986). Do ponto de vista prático, esta pesquisa contribui para tomada de decisões dos gestores da empresa estudada, e, ainda, serve como fonte de consulta para empresas que pretendem implementar ou aprimorar a integração de seus departamentos de P&D e marketing.

## REFERÊNCIAS

ABIHPEC PUBLICAÇÃO ANUAL: panorama do setor 2015. Disponível em: <<https://www.abihpec.org.br/novo/wp-content/uploads/2015-PANORAMA-DO-SETOR-PORTUGUÊS-11ago2015.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2015.

BROCKHOFF, Klaus; CHAKRABARTI, Alok K. R&D/marketing linkage and innovation strategy: Some West German experience. **Engineering Management, IEEE Transactions on**, v. 35, n. 3, p. 167-174, 1988.

DAVILA, Tony. EPSTEIN, Marc J. SHELTON, Robert D.. **As regras da Inovação: como gerenciar, como medir e como lucrar**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DOSI, G.. Sources, procedures and microeconomic effects of innovation, **Journal of Economic Literature**, vol.XXVI, pp. 1120-1171, 1988.

FAIN, Nuša; KLINE, Mihael; DUHOVNIK, Jožef. Integrating R&D and marketing in new product development. **Strojniški vestnik-Journal of Mechanical Engineering**, v. 57, n. 7-8, p. 599-609, 2011.

FREEMAN, Christopher. Innovation and the strategy of the firm. **The Economics of Industrial Innovation**. Harmondsworth: Penguin Books, 1974.

- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002
- GRIFFIN, A.; HAUSER, J. R.. Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature. **Journal of Product Innovation Management**, v. 13, n. 3, p. 191-215, 1996.
- GUPTA, Ashok K.; ROGERS, Everett M. Internal marketing: integrating R&D and marketing within the organization. **Journal of Services Marketing**, v. 5, n. 2, p. 55-68, 1991.
- GUPTA, Ashok K.; RAJ, S. P.; WILEMON, David. A model for studying R&D. Marketing interface in the product innovation process. **The Journal of Marketing**, p. 7-17, 1986.
- KAHN, Kenneth B.; MENTZER, John T. Marketing's integration with other departments. **Journal of Business Research**, v. 42, n. 1, p. 53-62, 1998.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.
- MINTZBERG, Henry. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- OFEK, Elie; SARVARY, Miklos; R&D, marketing, and the success of next-generation products. *Marketing Science*, v. 22, n. 3, p. 355-370, 2003.
- Parker, J. E. S. **The economics of innovation**: the national and multinational enterprise in technological change. New York: Longman, 1978.
- PORTER, Michael E.. **Estratégia Competitiva**: técnica para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- REIS, Dálcio Roberto dos. **Gestão da inovação tecnológica**. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2008.
- ROBERTS, Edward B. Managing invention and innovation. **Research-Technology Management**, v. 50, n. 1, p. 35-54, 2007.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE; T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SMETS, L. P. M.; LANGERAK, F.; RIJSDIJK, S. A.. Shouldn't Customers Control Customized Product Development? **Journal of Product Innovation Management**, v. 30, n. 2, p. 1-12, 2013.
- SONG, X. Michael; PARRY, Mark E. How the Japanese manage the R&D-marketing interface. **Research Technology Management**, v. 36, n. 4, p. 32, 1993.
- SOUDER, William E.; CHAKRABARTI, Alok K. The R&D/marketing interface: results from an empirical study of innovation projects. **Engineering Management, IEEE Transactions on**, n. 4, p. 88-93, 1978.