

Conclusões e Recomendações

“Tudo o que pode ser imaginado pode ser realizado”. Júlio Verne

Este trabalho foi iniciado abordando-se o dilema do inovador. Como apontado no Capítulo 1, sendo inovação a nova palavra de ordem e frente aos desafios da concorrência internacional, o empresário e o gerente já sabem que a saída para as empresas brasileiras não está na exploração de mão-de-obra barata, mas, na diferenciação. Para tanto, cada vez mais, é preciso inovar em produtos, processos, serviços e modelos de negócio. Por outro lado, o inovador sabe que inovar envolve riscos, e que para sobreviver no mercado é preciso assumi-los de forma calculada.

O foco desta pesquisa foi a inovação em produtos. Mais especificamente, o tema foi a produção eficaz das sementes das inovações, que são as ideias. O processo intuitivo pode gerar ideias originais e úteis espontaneamente, mas, também pode negar inspirações por dias, meses ou anos àqueles que as buscam. Esta, associada à crescente complexidade tecnológica, foi uma das causas do desenvolvimento de processos sistematizados para a ideação, que podem ser internos ou externos. A descrição detalhada e análise dos processos internos e externos de ideação foram feitas nos Capítulos 2, 3, 4 e 5. Nestes capítulos, foram abordadas tanto as fontes de ideias como os métodos de ideação mais representativos.

Os processos externos de ideação são os mais amplamente explorados na literatura de desenvolvimento de produto, por boa razão: a Voz do Cliente precisa ser ouvida. As empresas não podem deixar de dar atenção e tentar compreender as expectativas daqueles que

são sua própria razão de ser. Porém, as empresas que somente utilizam esta abordagem estão fadadas a desenvolver apenas os produtos que os clientes queriam ontem e a encontrar, próximo do momento do lançamento, ofertas similares sendo lançadas pelos concorrentes. A curva da difusão do conhecimento sobre novas necessidades, de Goldemberg & Efroni (2001), deixa isto muito claro. No momento em que uma necessidade fica evidente, ela o fica para todos os competidores, praticamente ao mesmo tempo.

Por outro lado, os processos internos de ideação confiam nas capacidades existentes na empresa, para tentar prever as tendências do mercado ou, melhor ainda, criar tendências. Isto é, certamente, vantajoso, mas, como observado por Kim & Mauborgne (2005), as empresas que desejam diferenciar-se precisam tomar cuidado para evitar a armadilha da inovação pela inovação, ou seja, da inventividade descolada do interesse mercadológico. Elas precisam considerar a implementação da inovação de valor, ou seja, da inovação que resulta em benefícios para o cliente.

Como os próprios Kim & Mauborgne (2005) observam, no arsenal de metodologias gerenciais, faltam ferramentas para apoiar a inovação de valor. Dentre as metodologias de ideação aplicáveis a produtos, as únicas centradas no objetivo de maximizar o valor para o cliente são a Análise de Valor e a Inovação de Valor. Porém, a Análise de Valor e a Inovação de Valor não estão entre as ferramentas que melhor fomentam a produção de ideias criativas.

Como visto no Capítulo 6, a Análise de Valor tende a produzir percentagens de ideias criativas não muito mais altas que os valores obtidos com o *brainstorming* (20,1% contra 17,3%). Isto se deve ao fato de que, na AV, a ideação propriamente dita confia no *brainstorming*, somada a algumas heurísticas, como, por exemplo: o componente pode ser eliminado? Ou unido com outros elementos? O material pode ser mudado? Parafraseando Mann (2002), a Análise do Valor é um dos métodos que, no momento da ideação, implicitamente pede para o usuário: “insira o milagre aqui”.

O processo proposto por Kim & Mauborgne (2005) não avança neste sentido; na verdade, talvez retroceda, porque Osborn (1953), criador do *brainstorming*, propôs as heurísticas adaptar, modificar, aumentar, diminuir, substituir, reordenar, inverter, combinar e usar de outra forma, enquanto Kim & Mauborgne resumem a ideação a criar, reduzir, eliminar e elevar os assim chamados atributos de valor.

Postulou-se, no Capítulo 1, que uma metodologia eficaz de ideação deveria basear-se na abordagem interna, para facilitar a geração de ideias verdadeiramente originais e, além disso, guiar-se pelo critério da maximização do valor, de forma a atender aos interesses mercadológicos.

Considerando que os métodos focados na maximização do valor previamente existentes têm deficiências com relação à etapa de ideação, ficou precisamente caracterizada a forma de aproveitar a oportunidade de pesquisa identificada. A bibliografia estudada na fundamentação teórica foi usada, então, para criar a metodologia IDEATRIZ.

7.1 ATINGIMENTO DO OBJETIVO DA PESQUISA

Acredita-se que o objetivo definido para a pesquisa foi atendido por meio da criação da metodologia IDEATRIZ, por que ela:

- fomenta a consideração, na sua primeira fase, da posição do portfólio de produtos atual da empresa em relação ao valor oferecido e ao potencial de lucro. Com isto, a equipe da empresa é incentivada a harmonizar seus objetivos de lucro com os interesses dos clientes;
- traz, embutida em sua segunda etapa, o conceito de maximização do valor. Neste sentido, ela rompe com o paradigma da TRIZ, com sua tendência à invenção pela invenção. Na IDEATRIZ, somente foram incluídas heurísticas para a ideação coerentes com a maximização do valor, ou seja, aumento das funções e redução das conexões. Ficaram fora da IDEATRIZ heurísticas da TRIZ como “Aumentar o uso da cor”, por exemplo, que, embora possa produzir ideias inventivas, não resulta, por si só, em ideias que tendam a aumentar o valor;
- inclui, ainda na segunda etapa, elementos, extraídos do conhecimento acumulado sobre produtos de sucesso, que tendem a maximizar a produção de ideias criativas. Evidências de que isto acontece na prática são fornecidas no Capítulo 6;
- potencializa ideias geradas na segunda etapa e que possuam desvantagens óbvias, com a terceira etapa, na qual, por meio do processo de formulação e resolução de contradições, a ideia inicialmente inviável possa ser melhorada para tornar-se viável;
- conduz a equipe a convergir, dentre as ideias geradas, para as que melhor se harmonizem com o portfólio e os objetivos da empresa, por intermédio de votação e da consideração de critérios de avaliação.

Por meio da avaliação realizada, foi possível verificar que a parte central da metodologia proposta, composta pelas heurísticas para aumentar o valor, funciona e entrega o prometido, ou seja, fomenta a produção de ideias criativas e associadas ao aumento do valor, que poderão ser concretizados como inovações de valor.

7.2 SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS

Considerando a quantidade de ideias produzidas com a aplicação das heurísticas, percebeu-se que pode ser necessário incluir mais uma etapa de avaliação, logo após a ideação, de modo a limitar o número de ideias a tratar na etapa seguinte, de formulação e resolução de contradições. A IDEATRIZ passaria a ter, então, a estrutura mostrada na Ilustração 7.1.

As perspectivas futuras diretas desta pesquisa incluem a realização de mais avaliações e aplicações em situações reais de ideação de novos produtos.

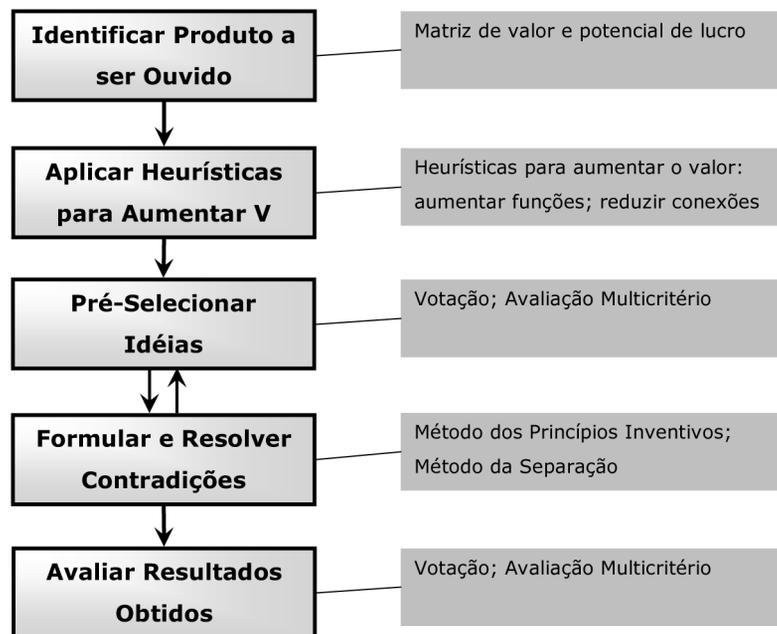


Ilustração 7.1 – Possível nova estrutura para a metodologia IDEATRIZ

Avaliações numa quantidade estatisticamente significativa de casos permitirão validar o conjunto de heurísticas da IDEATRIZ.

A realização de aplicações em situações reais, ou seja, em empresas interessadas na ideação de novos produtos, possibilitarão o teste e refino do conjunto da metodologia.

Outras frentes de pesquisa que podem ser perseguidas são:

- a criação de um software ou sistema especialista com base nas heurísticas para a maximização do valor;
- a configuração de uma ferramenta de ideação que cruze as TEs com as tendências mercadológicas no processo de ideação, que poderia vir a ser uma forma alternativa de obter ideias criativas e de potencial mercadológico.