

REDES DE INOVAÇÃO E COMPOSTO MERCADOLÓGICO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE O DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

INNOVATION NETWORKS AND MARKETING MIX: AN EXPLORATORY STUDY ON PRODUCT'S DEVELOPMENT

Recebido 11-09-2012
Aceito 10-12-2012

The Augusto Monteiro¹
Mario Sacomano Neto²
Antonio Carlos Giuliani³

RESUMO

O objetivo deste artigo é apresentar de que forma as redes de inovação podem ser utilizadas para o desenvolvimento de um novo produto ou serviço, valendo-se, para tanto, do composto mercadológico. A metodologia do estudo consiste em uma pesquisa de caráter exploratório, tendo como base o acervo bibliográfico a respeito do tema. Após uma discussão inicial das características das redes de inovação e das funções e ações do *marketing* em rede, apresenta-se propostas que visam permitir um adequado equacionamento das principais dificuldades da gestão de *marketing* em redes de inovação. Por meio deste estudo foi possível afirmar que as redes de inovação podem ser apontadas como uma alternativa viável para o desenvolvimento de novos produtos, ao utilizar o composto mercadológico, diante da dinâmica do mercado contemporâneo. As redes de inovação trazem uma série de benefícios às empresas que adotam o relacionamento entre essas redes e o *marketing*. A discussão revela que a estruturação na forma de redes de inovação pode trazer resultados efetivos para as organizações que a utilizarem, podendo oferecer vantagem competitiva e adaptabilidade perante o mercado em que atuam.

Palavras-chave: redes de inovação, composto mercadológico, desenvolvimento de produtos.

1 Possui graduação em Administração, especialização em Marketing e mestrado em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP, especialização em Marketing. Atualmente é doutorando em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP. Piracicaba, São Paulo, Brasil. E-mail: thamonteir@unimep.br.

2 Possui graduação em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas - PUC/Campinas, mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo - USP e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos - UFSCar. Atualmente é professor adjunto da Universidade Federal de São Carlos - UFSCar. São Carlos, São Paulo, Brasil. E-mail: msacomano@unimep.br.

3 Possui graduação em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP, especialização em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas - FGV, mestrado e doutorado em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP. Atualmente é professor tempo integral da Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP. Piracicaba, São Paulo, Brasil. E-mail: cgiuliani@unimep.br.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to present how innovation networks can be used to develop a new product or service, using the marketing compound. The study methodology consists of an exploratory research from literature review on this subject. After an initial discussion of the characteristics of innovation networks and marketing functions, the study presents proposals that allow adequately addressing the main difficulties in the management of marketing in innovation networks. Through this study it can be stated that these networks have been identified as an attractive alternative for the development of new products, when using the marketing mix, given the dynamics of the contemporary market. Innovation networks bring a lot of benefits to companies that embrace the relationship between these networks and marketing. The discussion reveals that the structure in the form of innovation networks can bring effective results in the organization which adopt it, providing competitiveness and adaptability in the face of its target market.

Keywords: *innovation networks, marketing mix, product development.*

1 INTRODUÇÃO

Segundo a literatura científica contemporânea, o *marketing* não é somente uma área funcional de uma empresa, é o objetivo de negócio do ponto de vista do consumidor. O desenvolvimento e a continuidade de um relacionamento duradouro com o público-alvo envolvem toda a empresa e é através do uso de ferramentas de *marketing* que são alcançados. Nesse sentido, o foco deste artigo é mostrar como as redes de inovação podem ser utilizadas como ações de *marketing*.

De acordo com Hakansson e Snehota (1989), Anderson, Hakansson e Johanson (1994), Mattsson (1997) e Borg (2009), para o mercado, uma aproximação das redes entre empresas pode identificar o valor das redes de inovação no desenvolvimento de produtos. Empresas podem criar redes de inovação para desenvolver suas competências centrais e pesquisar novos negócios. Os relacionamentos entre as instituições de pesquisa e as empresas são exemplos de como as redes de inovação podem melhorar a competitividade entre ambas, ao permitir que as companhias troquem informações entre si.

No entanto, percebe-se que, tanto do ponto de vista teórico quanto do gerencial, utilizar o consumidor como foco principal para o ganho do posicionamento da empresa, ou que as atividades de *marketing* nas empresas devem ser as únicas responsáveis pelo seu bom desempenho, ainda é uma dificuldade relativamente grande. Como descreve Pereira (2004), as organizações que utilizam as atividades de *marketing* em seu dia a dia operacional e gerencial, ainda são minoria.

As redes estabelecidas entre as organizações podem ser desenvolvidas entre quaisquer elos de uma cadeia de suprimentos, ou seja, entre fornecedores, indústrias, atacadistas, varejistas e distribuidores. Como o foco do artigo é o desenvolvimento de estratégias corporativas baseadas em redes de inovações e ações de *marketing*, serão discutidas questões referentes às redes de inovação, à estrutura organizacional mais adequada a essa prática, à dinâmica da formação das redes e às funções e ações de *marketing* em rede.

Nesse contexto, o objetivo desta pesquisa é propor o desenvolvimento de estratégias corporativas baseadas na gestão de *marketing* em redes de inovação, com ênfase no relacionamento existente entre as redes de inovação e as práticas de *marketing*. Para tanto, destacam-se as particularidades que devem ser observadas e apresentam-se caminhos para a adaptação das ferramentas mais utilizadas na administração de *marketing* adaptada à realidade das redes de empresas. Com este estudo, acredita-se ser possível diminuir a lacuna entre a teoria desenvolvida sobre as redes de empresas e a pesquisa em *marketing* através destas redes.

2 A EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO E DAS REDES DE INOVAÇÃO

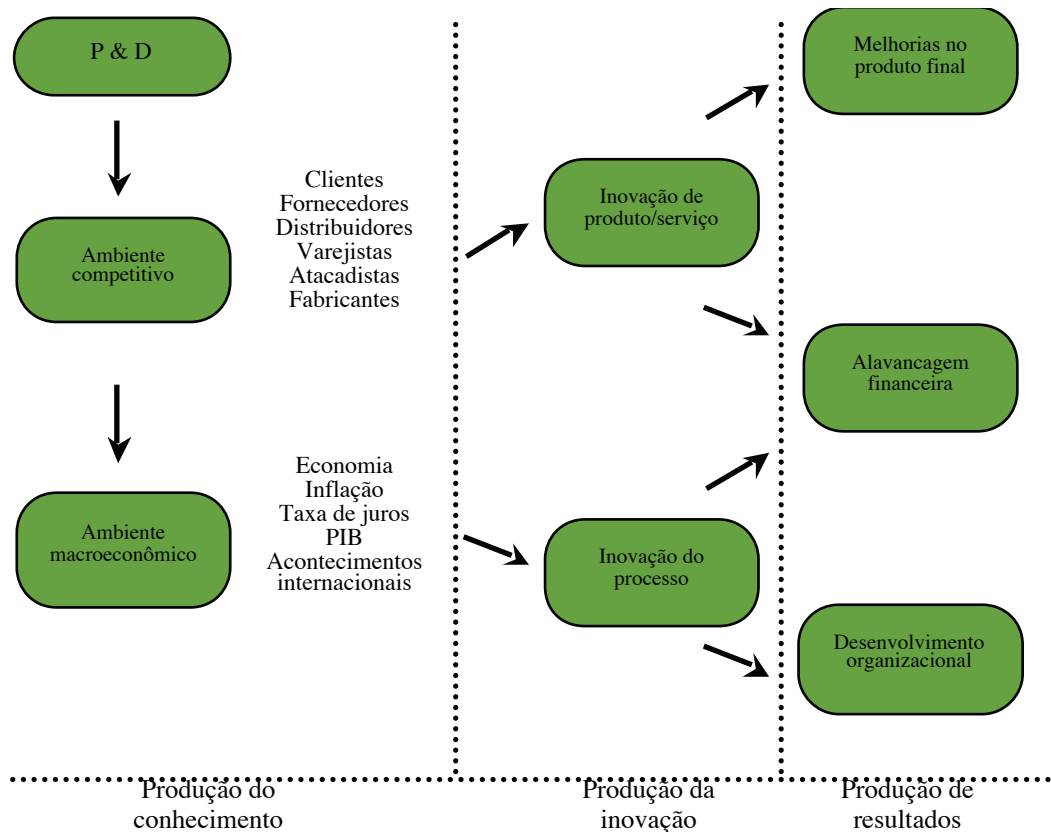
Achrol e Kotler (2012) mostram, em seus estudos, que as redes empresariais contemporâneas evoluíram ao longo de duas fases: a primeira, na qual surgiu a rotinização da função de produção e sua terceirização em organizações especializadas na inovação e nas funções de *marketing*, e a segunda, que envolveu a rotinização e a terceirização da inovação. A área de Pesquisa e Desenvolvimento (P & D) constitui uma parte fundamental do núcleo estratégico da empresa, pois é considerada, por muitas organizações, como sua principal fonte de vantagem competitiva sustentável. O custo é um fator a ser levado em consideração, mas igualmente importante é a complexidade das tecnologias do futuro e a incerteza quanto ao sucesso. Poucas empresas possuem conhecimento suficiente para lidar com uma grande inovação por conta própria. As organizações em redes não trabalham apenas com a utilização de recursos de conhecimento, mas também com a criação de novos conhecimentos. Esta forma de trabalho, chamado de Modelo de Inovação Aberta, desenvolvido por Chesbrough (2003), é mais eficaz do que a utilização de uma única equipe de inovação dentro da empresa, seja na criação como na aplicação de novos conhecimentos. Os autores mencionam que o componente distribuição tem contribuído para a maior parte do preço final de produtos de consumo, parte essa que tem se desenvolvido de forma constante. A partir do momento em que o comércio eletrônico mostrou suas vantagens competitivas e colaborativas, a desintermediação tomou espaço no ambiente empresarial. Os revendedores sobreviveram à ameaça da obsolescência desenvolvendo técnicas que utilizavam *marketing* eletrônico, o que foi possível graças às redes de inovação. A evolução é um processo contínuo. Como as empresas buscam novas fontes de eficiência, a sua atenção é, inevitavelmente, voltado ao vestígio da economia da era industrial, ou seja, seu sistema de distribuição. O ambiente de negócios e as possibilidades tecnológicas estão forçando estruturas de rede que não respondem adequadamente as demandas dos consumidores, mas, seguramente, estão direcionando-se para um novo estágio de desenvolvimento, em que a produção irá aproximar-se tanto quanto possível do consumo.

3 REDES DE INOVAÇÃO

Na literatura científica contemporânea, o termo “inovação” possui um sentido mais preciso do que o senso comum atribui a essa palavra. Freeman (1987) diferencia o termo “inovação” de “invenção”, sendo a ideia ou o modelo para a melhoria de um produto, equipamento, processo. Além disso, uma inovação, em seu sentido econômico, somente pode acontecer depois de um primeiro relacionamento comercial, derivado de um produto ou serviço, ter sido desenvolvido entre os elos de uma cadeia de suprimentos. Roper, Du e Love (2008) esclarecem que as redes de inovação representam o fim de uma série de conhecimentos compartilhados entre uma mesma organização, mas representa também o processo da criação de valor, que está sujeito aos próprios atributos e às características de determinada organização, bem como às condições de mercado. Esse processo resulta na melhoria da performance dos processos de negócios. Conhecimento e produtividade também podem promover melhorias para a performance empresarial. Os autores observam ainda que um fator primordial para o desenvolvimento de redes de inovação está na transformação de conhecimento em produtos ou serviços. Esse processo somente poderá ser alcançado se cada departamento organizacional reunir o conhecimento adquirido em busca do alcance da eficiência. A Figura 1 ilustra como o processo de conhecimento pode ser

gerenciado para, após a aplicação das redes de inovação, resultar em produtos ou serviços.

Figura 1 - O desenvolvimento de redes de inovação.



Fonte: Adaptado de Roper, Du e Love (2008, p. 970).

A inovação propriamente dita passa a ter maior importância a partir de seu desenvolvimento ao longo do século XX. De acordo com Rothwell (1996), os modelos de inovação podem ser classificados em cinco fases, como mostra o Quadro 1.

Quadro 1: Modelos de inovação.

Modelo	Definição
Empurrada pela tecnologia	Modelo adotado na segunda metade do século XX, época em que a demanda era maior do que a capacidade produtiva. A maior parte das inovações baseadas em tecnologias era melhor aceita pelos mercados.
Puxada pelo mercado	Após a segunda metade do século XX, o mercado tornou-se mais competitivo, e as empresas passaram a certificar-se das necessidades de seus consumidores. As soluções tecnológicas buscavam satisfazer essas necessidades.
Modelo composto	No fim do século XX, o processo de inovação foi caracterizado por atividades complexas de comunicação, relacionando variáveis internas e externas à empresa, com o objetivo de conquistar acesso às informações existentes no mercado.

Modelo	Definição
Modelo integrado	No início do século XXI, os japoneses desenvolveram a integração entre as áreas funcionais das organizações, com o objetivo de criar inovações no menor período de tempo possível.

Fonte: Adaptado de Rothwell (1996, p. 37).

O autor considera que a inovação consiste de um processo de rede, o qual é decorrente do aumento das alianças estratégicas, da maior consistência da gestão da cadeia de suprimentos, das redes de pequenas e médias empresas com empresas maiores e mais competitivas e das redes de pequenas empresas ou cooperativas.

4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA A INOVAÇÃO

De acordo com Mello, Machado e Jesus (2010), a inovação pode ser vista sob diferentes formas, como novo produto, novo serviço, novo processo, nova forma de organizar, novas formas de combinar recursos, novos mercados e, ainda, como uma melhoria contínua. A rotina de trabalho na empresa não deve se transformar em obstáculos à inovação. Assim, a responsabilidade pela inovação e pela rotina devem ser atribuídas a pessoas diferentes. Segundo Clark e Wheelwright (1992), a inovação é favorecida por uma adequada estrutura organizacional das equipes de desenvolvimento, com a finalidade de fazer com que as múltiplas capacidades especializadas necessárias interajam entre si para o desenvolvimento de um novo produto.

Clark e Wheelwright (1992) acreditam que uma estrutura matricial, na qual os integrantes da equipe interagem tanto com os gerentes das áreas funcionais quanto com os gerentes de projetos, é mais efetiva devido a ter uma liderança específica com alta capacidade para a resolução de problemas, além de capacidade de integração por meio das diversas áreas funcionais. Contudo, a estrutura matricial, apesar de ser adequada para o desenvolvimento de redes de inovação, requer uma intensa comunicação organizacional.

5 O IMPACTO DAS REDES ENTRE EMPRESAS NA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

Ao final do século XX, os estudos sobre inovação sofreram impactos significativos devido ao desenvolvimento da economia da indústria no período e buscavam formas de desenvolver teorias que explicassem as atividades geradoras de inovação nas organizações (PORTER, 1990).

Esses estudos têm indicado que um dos fatores para o desenvolvimento do potencial de inovação é a capacidade de uma organização de estabelecer relacionamentos entre si em uma rede de organizações.

Ritter e Gemünden (2003) mostram que a competitividade de uma organização depende da competitividade dos sistemas organizacional, econômico e social nos quais ela se insere. Uma dimensão importante destacada pelos autores é a competitividade, denominada competitividade do “nível meso-social”, que corresponde às organizações de um mesmo setor industrial, assim como aos seus respectivos órgãos reguladores e institutos de apoio. A competitividade, nesse nível, é função de três níveis inter-relacionados: de políticas industriais específicas do setor, de metas de desempenho bem definidas e de disponibilidade de institutos tecnológicos.

Os autores concluem que é de fundamental importância que, no nível mesossocial,

ocorra o fortalecimento dos polos industriais para geração de alta densidade de externalidades positivas em setores específicos. No entanto, Dosi (1982) analisa a competitividade sistêmica na qual a competitividade internacional depende das habilidades de longo prazo para inovações e o nível da renda *per capita* e o desempenho macroeconômico estão sujeitos a um comércio fundamentado na inovação. Para isso, é necessário apoiar, na fase inicial de uma nova tecnologia, tanto as instituições que geraram o novo conhecimento quanto os agentes que a utilizam.

Dessa forma, o conceito de nível mesossocial, de Ritter e Gemünden (2003), e as recomendações de Dosi (1982) para o estímulo à inovação confirmam a importância de redes de cooperação para a competitividade. Ao analisar as observações de Chesnais (1991), é possível reconhecer o papel de redes de cooperação na inovação. O autor afirma que a competitividade de longo prazo depende de interações cumulativas entre diversos ramos industriais e setores econômicos, por meio de acordos cooperativos e alianças tecnológicas entre as empresas. Isso, segundo Chesnais (1991), facilita a difusão do conhecimento, promovendo, portanto, a inovação entre as empresas.

Para Amato (2000), a cooperação entre empresas visa atender a várias metas organizacionais, como a combinação de competências, a utilização do conhecimento de outras empresas, a divisão dos custos de pesquisas tecnológicas, além do compartilhamento de riscos ao se realizar experiências em conjunto com o objetivo de explorar novas oportunidades. O autor conceitua redes de empresas como uma maneira de regular a interdependência de sistemas complementares, como as funções de uma empresa, por exemplo, *marketing*, finanças, produção, recursos humanos. Desse modo, uma rede é um modelo organizacional que abrange mais do que uma única empresa grande que agrega as diferentes funções da organização sob o comando de um único gerenciamento fazendo com que a rede possa diminuir os custos de se gerenciar o sistema empresarial.

Amato (2000) conclui que são três os fatores determinantes para a formação de uma rede entre empresas, sendo elas: diferenciação, interdependência e flexibilidade. A diferenciação impulsiona a inovação na rede sem gerar significativos aumentos de custo. A interdependência consiste em desenvolver aspectos motivacionais para propiciar a formação da rede, fazendo com ela torne-se uma unidade organizacional. Por fim, a flexibilidade consiste em uma variável de ganho de vantagem competitiva para a rede, pois lhe atribui grande poder de adaptação conforme mudam as contingências de seu ambiente de negócio.

6 A DINÂMICA DE FORMAÇÃO DE REDES DE INOVAÇÃO

As redes de inovação, ao se tornarem um mecanismo para difundir a novidade por meio de empresas e pessoas, colaborando e interagindo entre si, emergem como uma nova forma de organização para produzir conhecimento. Segundo Pyka e Küppers (2002), as redes de inovação possuem três implicações: (a) formam uma coordenação que torna possível a aprendizagem entre organizações, (b) permitem a exploração de atividades complementares entre as áreas funcionais de uma organização e (c) representam um ambiente empresarial que proporciona uma exploração conjunta entre os diversos níveis da empresa, aumentando seu potencial tecnológico enquanto conhecimento.

Uma motivação relevante para o desenvolvimento de redes de inovação consiste em um fator que proporciona a interação necessária para o processo de inovação, devido a própria complexidade existente no ambiente organizacional. Dessa forma, o conhecimento necessário para desenvolver práticas de inovação dentro do ambiente organizacional, torna-se cada vez mais

difícil. Ao invés de gerar conhecimento e inovação em empresas individuais, pode ser necessário que o conhecimento gerado nelas seja difundido entre as empresas participantes da rede, fazendo com que esta difusão seja um fator essencial para que as redes desempenhem papel central no processo de inovação (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996).

No entanto, isso não reduz a importância do *know-how*⁴ adquirido e das competências essenciais que a empresa deve ter, pois, segundo Powell, Koput e Smith-Doerr (1996), o treinamento dentro da organização e a troca colaborativa entre as organizações não são substituíveis, mas complementares. O treinamento interno é imprescindível para verificar os dados extraídos do ambiente externo das organizações, e a troca colaborativa entre as organizações proporciona o acesso às variáveis que não são gerados facilmente nas organizações.

No entendimento dos autores, a rede tem sua relevância ao proporcionar acesso aos conhecimentos gerados nas demais empresas participantes da rede. Além disso, uma rede pode reduzir significativamente o risco de seu fracasso, ao obter informações que são relevantes para todo o conjunto, uma vez que a inovação gerada por essa relação pode proporcionar resultados positivos a todos os integrantes de uma rede.

Küppers e Pyka (2002) afirmam que as estruturas em forma de rede proporcionam a junção do conhecimento gerado através de toda a cadeia de suprimentos, mesmo que sejam de diferentes empresas. O objetivo, neste caso, é promover o acesso à informação e ao conhecimento gerado, apontando para a inovação resultante de todo o processo.

As relações entre as empresas são de suma importância para a difusão do conhecimento gerado (*know-how*) e do desenvolvimento tecnológico (POWELL, 1998). A interatividade gerada entre as empresas em rede são baseadas, principalmente, na confiança existente entre elas, e não somente na hierarquia proveniente de seus relacionamentos de mercado.

Segundo Nooteboom (2004), a coordenação existente entre as empresas e baseada na confiança entre estas pode promover o compartilhamento de valores comportamentais e, principalmente, de seus objetivos organizacionais. Um base sólida entre os atores da rede contribui para o desenvolvimento do modo de gerir as atividades de uma rede de inovação.

No contexto do desenvolvimento deste artigo, a rede de inovação é um modelo interorganizacional heterogêneo, no qual as empresas participantes relacionam-se através da própria rede com práticas e atividades coletivas, sempre direcionadas à inovação. Variáveis macroeconômicas, como a esfera governamental de um país, a cultura do mercado em que determinada empresa atua e a economia em si podem atuar como mediadores de todo o funcionamento da rede de inovação (PELLEGRIN, 2006).

7 AÇÕES DE *MARKETING* EM REDES

Para Achrol (1991), Day e Montgomery (1999) e Pereira (2004), os ambientes interno e externo à empresa juntamente com a constatação de mercados saturados pela ação da globalização exigem das organizações maior adaptação; o *marketing* tem de passar por uma redefinição no ambiente de organização das empresas em rede. Powel (1998) acredita que, ao incrementar o intercâmbio de conhecimentos, a aprendizagem organizacional e a inovação de processos organizacionais, os relacionamentos entre organizações promovem diversos benefícios, além do aumento da capacidade de utilização das ferramentas mercadológicas por parte das organizações.

De acordo com Padilha (2010), no que diz respeito à estratégia de *marketing*, esta, por

⁴ Termo em inglês que significa literalmente "saber como". *Know-how* é o conjunto de conhecimentos práticos tais como fórmulas, informações, tecnologias, técnicas ou procedimentos, adquiridos por uma empresa ou um profissional, que traz para si vantagens competitivas.

sua vez, permite definir como uma empresa atingirá seus objetivos e suas metas e gerenciará seus relacionamentos com o mercado, também com o intuito de obter vantagens sobre a concorrência.

Para Pereira (2004) e Achrol e Kotler (1999), as redes podem usufruir de ações mercadológicas antes inacessíveis, principalmente às pequenas empresas, que sofrem com a escassez de recursos de todas as ordens. Echols e Tsai (2005) destacam a importância de uma rede de inovações focar nichos de produtos para a busca de distinção relativa a outras empresas, cujo impacto se dá diretamente no desenvolvimento do arranjo de uma rede. No entanto, Smith (2005) afirma que o desenvolvimento de produtos e serviços exclusivos e que serão comercializados em parceria com as empresas cooperadas, pode gerar conhecimento significativo para a rede, principalmente em relação ao mercado, às novas tecnologias, aos produtos e a seus respectivos processos de desenvolvimento.

Assim, Liu, Madhavan e Sudharshan (2005) esclarecem que o sucesso da adoção de ações e estratégias mercadológicas depende da estrutura da rede que a compõe. Além dessa estrutura, Ottesen, Foss e Gronhaug (2004) mostram que é de fundamental importância ressaltar que, nas redes de pequenas empresas, o impacto das trocas de informações com os agentes de mercado e seus *stakeholders* afeta diretamente a percepção dos administradores quanto ao *feedback* dos agentes, o que resultará em melhor aplicação dos recursos da rede no desenvolvimento de novos produtos e serviços.

A busca constante pela inovação por meio do desenvolvimento de novos produtos e serviços implica o acúmulo constante de conhecimentos e a capacitação tecnológica contínua. Nesse contexto, insere-se a utilização do composto mercadológico, que pode ser utilizado pelas redes de empresas para o desenvolvimento da inovação, promovendo, assim, maior vantagem competitiva. O composto mercadológico refere-se a quatro áreas primárias do processo decisório associado ao *marketing*: ações de produto, de preço, de promoção e de praça (ou distribuição).

Toda organização deve desenvolver um composto mercadológico, o qual se constitui como a combinação adequada das características de um produto, sua forma de distribuição e promoção e seu preço. Juntos, esses quatro fatores devem buscar a satisfação das necessidades de mercados-alvo e, simultaneamente, atingir os objetivos de *marketing* da organização. O Quadro 2 ilustra as características de cada um dos elementos do composto mercadológico.

Quadro 2 - Características do composto mercadológico.

Composto mercadológico	Definição
Produto	Estratégias aplicadas em relação à marca, à embalagem e a outras características físicas do produto.
Preço	Estratégias necessárias à flexibilidade de preço em uma linha de produto, o que envolve os termos de venda e as políticas de descontos.
Praça (distribuição)	Estratégias relacionadas aos canais de distribuição desde a transferência do produto do fabricante para o consumidor na cadeia de suprimentos.
Promoção	Estratégias necessárias para combinar métodos individuais, como publicidade, venda pessoal e promoção de vendas, em uma campanha coordenada.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por intermédio das redes de inovação, o composto mercadológico pode ser utilizado como ferramenta de compartilhamento de informações essenciais ao desenvolvimento de um novo produto ou serviço. Uma analogia interessante pode ser feita com canais de distribuição. O canal também tem a função de transportar informações rápidas e precisas, além do banco de dados do mercado e dos clientes para os fornecedores, por meio dos quais estes identificam a

necessidade do mercado e fazem toda a tarefa de *marketing*. (HSEIN, CÔNSOLI, GIULIANI, 2011). Dessa forma, ao destacar as estratégias aplicadas a um novo produto, as redes de empresas podem compartilhar informações estratégicas para que possam usufruir dos benefícios de um produto desenvolvido exclusivamente para um mercado-alvo; assim, o trabalho com redes de empresas complementa-se com as demais ações do composto mercadológico para promover o novo produto ou serviço em seu mercado selecionado.

O Quadro 3 ilustra as contribuições que as redes de inovação podem dar visando ao desenvolvimento de produtos no mercado.

Quadro 3 - Contribuições das redes de inovação no desenvolvimento de produtos.

Autores	Ano	Contribuição das Redes de Inovação no desenvolvimento de produtos
Duyster e Hagedoorn	1995	Estabelecimento de grupos estratégicos em torno das redes entre empresas.
Powel	1998	Incremento do intercâmbio de conhecimentos, aprendizagem organizacional e inovação de processos.
Ottesen, Foss e Gronhaug	2005	Trocas de informações nas redes de empresas, com o mercado e seus <i>stakeholders</i> .
Echols e Tsai	2005	Foco em novos nichos de mercado.
Borg	2009	Compartilhamento de informações importantes com seus clientes.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Um produto desenvolvido por meio de redes de inovação pelo composto mercadológico é o sistema LEGALE, criado pela empresa Paulo Dias Design e fabricado pela Bortolini Móveis, ambas sediadas na cidade gaúcha de Garibaldi (ROCHA, 2011). O projeto teve origem em decorrência da necessidade de o fabricante ampliar a utilização de matéria-prima aproveitando parte das sobras de outras produções, além de expandir seus negócios para produtos residenciais. Baseado no conceito de multifuncionalidade aliada à qualidade, durabilidade e inovação, o produto está disponível para fins pessoais ou comerciais com um custo reduzido significativo, uma vez que o material utilizado é reaproveitado, o que aponta para um posicionamento sustentável.

Todas as peças desse produto recebem bordas de polipropileno reciclável branca. De acordo com o *designer* responsável, Paulo Dias, o LEGALE é um composto de texturas que pode ser usado como *home theater*, *home office*, estante para livros, para cozinha ou quarto de criança, ou, ainda, ser utilizado como divisor de ambientes, já que possui aberturas em todos os lados. Segundo Paulo Dias, “é esta capacidade de se adequar a diversos tipos de uso que torna o produto interessante para um maior grupo de clientes. Além disso, a ecoeficiência e o menor custo são características atrativas”.

Na comercialização de produtos e serviços, as relações que se desenvolvem no âmbito do *marketing* podem ser cruciais para uma empresa. As formas de relacionamento comercial em rede são apontadas como ferramentas de diagnóstico, com as quais é possível investigar os sistemas interativos, em que a tecnologia é uma parte essencial da rede (JACOBUCCI, 1998).

Para Borg (2009), as empresas podem compartilhar informações importantes com seus clientes e desenvolver novos produtos e serviços, em estreita cooperação com seus consumidores. Uma abordagem para as redes em *marketing* é abranger elementos essenciais para o sucesso em Pesquisa e Desenvolvimento (P & D) e produção por meio de pesquisa intensiva em *marketing*. A capacidade de converter conhecimento e informação em produtos e serviços que venham a ser comercializados pode contar com o tipo e a qualidade das relações de mercado que uma empresa pode estabelecer. Grupos estratégicos podem ser estabelecidos em torno de

redes entre empresas internacionais, em indústrias de alta tecnologia (DUYSTERS; HAGEDOORN, 1995). Com a crescente globalização, as relações de mercado estão cada vez mais geograficamente espalhadas, e as atividades de P & D intensivas em redes geralmente incluem participantes de diversas regiões do mundo. Efetivamente, a gestão e o desenvolvimento de pesquisas intensivas de redes podem ser uma variável-chave para sustentar a presença no mercado de uma empresa que conta com P & D para o seu progresso contínuo.

Dessa forma, pode-se afirmar que as redes de inovação são apontadas como uma alternativa atraente para o desenvolvimento de novos produtos, e, para tanto, deve-se utilizar o composto mercadológico frente à dinâmica de mercado contemporâneo. As redes de inovação mostram uma série de benefícios às empresas que adotam o relacionamento entre redes de inovação e *marketing*.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As redes de *marketing* tornam-se responsáveis pela produção e pelo compartilhamento de conhecimento, ao passo que as redes, por si só, aprimoram a governança corporativa, o que indica a variação dos mecanismos de controle da disseminação do conhecimento mercadológico de uma função baseada em autoridade para uma função baseada em poder, na qual a confiança passa a ser o elemento essencial ao desenvolvimento da organização.

As redes de inovação têm sido apontadas como uma alternativa atraente para as empresas, que desejam utilizá-las como ações de *marketing* diante das constantes mudanças contemporâneas. As redes de inovação mostram uma série de benefícios às empresas participantes, como o estabelecimento de preços mais competitivos ao consumidor, entre outros. A discussão revela que a estruturação na forma de rede de inovação pode trazer resultados efetivos para as organizações que a adotarem, oferecendo competitividade e capacidade de adaptação frente ao seu mercado-alvo. Contudo, diversas dificuldades podem surgir quando a esse tema, sendo uma delas adiscutida neste estudo: a gestão de *marketing* em redes de inovação.

A força de uma abordagem de redes de inovação no desenvolvimento de produtos baseia-se em uma relação que é construída com o cliente, permitindo que a informação possa fluir entre o comprador e o vendedor. Isso significa que a empresa, ao desenvolver e operacionalizar suas estratégias mercadológicas, poderá ajustá-las para atender a necessidades de indivíduos ou grupos de clientes. Em uma abordagem de redes, os produtos podem ser segmentados para atender a necessidades específicas, e, tendo o mercado segmentado, é essencial relacionar-se com seus consumidores e obter mais informações a respeito deles (NOVAK; MACEVOY, 1990).

É importante ressaltar que o objetivo deste artigo consiste em levantar a necessidade de adaptação da gestão de *marketing* à realidade das redes de inovação. Observa-se que há falta de estudos que aprofundem a pesquisa sobre a gestão de *marketing* em redes de inovação. Nesse sentido, este artigo pode contribuir para o desenvolvimento de soluções quanto aos aspectos apontados no decorrer desta pesquisa. É importante ressaltar, também, o entendimento dos mecanismos do *marketing* para as redes de inovação, que podem ser aplicados em outros setores da economia, como o varejo físico e virtual.

O desenvolvimento deste artigo aponta algumas sugestões para futuros trabalhos, como a aplicação das redes de inovação ao *marketing* B2C (*business-to-consumer*), utilizando-se de outras características, por exemplo, um maior número de compradores, a existência do desenvolvimento de relacionamentos mais estreitos entre o varejista e o cliente final ou o aumento da capacidade de desenvolver técnicas de precificação mais específicas. Essas abordagens podem

ser estudadas comparando-se a realidade das redes de inovação com as possibilidades oriundas de pesquisas realizadas neste campo.

Recomenda-se, portanto, a verificação empírica das dificuldades encontradas nas redes de inovação, no que diz respeito à gestão de *marketing*. Um estudo qualitativo-exploratório com gestores de redes de inovação ou de empresas participantes dessas redes, com o objetivo de apresentar a realidade de diferentes redes de inovação, apontará outros desdobramentos quanto a esta e outras abordagens de discussão.

REFERÊNCIAS

ACHROL, R. S. Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments. *Journal of Marketing*. EUA. vol. 55, no 3, 1991, p. 77-93.

ACHROL, R. S., & KOTLER, P. Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium. *Journal of the Academy of Marketing Science*, EUA. 2012.

AMATO, J. N). Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais. Oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas. 2000.

ANDERSON, J. C., HAKANSSIN, H., JOHANSON, J. Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 4, pp. 1-15. EUA. 1994.

BORG, E. The Marketing of innovations in high-technology companies: a network approach. *European Journal of Marketing*, Vol. 43 Iss: 3 pp. 364 - 370, 2009.

BORGATTI, S. P., & LI, X. On social network analysis in a supply chain context. *Journal of Supply Chain Management*, 45(2), EUA. 2009.

CHESBROUGH, H. The era of open innovation. *Sloan Management Review*, 44, 35–41. 2003.

CHESNAIS, F. Technological competitiveness considered as a form of structural competitiveness. In: NOISI, J. (org.) *Technology and national competitiveness*. McGillQueens, University Press, Quebec-Canadá. (1991).

CLARK, K. B. e WHEELWRIGHT, S. C. (1992)

Organizing and Leading “heavyweight” development teams. *California Management Review*, pp. 9-27, Spring.

COOKE, P. Regional innovation systems: an evolutionary approach. In: BARACZYK, H.; COOKE, P.; HEIDENRIECH, R. (Ed.). *Regional innovation systems*. London: London University Press, 1996.

COOKE, R., & SHEERAN, P. Moderation of cognition-intention and cognition-behaviour relations: A meta-analysis of properties of variables from the theory of planned behaviour. *British Journal of Social Psychology*, 43, London. 2004.

DAY, G.; MONTGOMERY, D. V. Changing New Directions for Marketing. *Journal of Marketing* vol.63, Diffusion of Innovation. *European Journal of Innovation Management*, vol. 8, no2, 2005.

DOSI, Giovanni. The nature of the innovative process. *Technical change and economic theory*, London, Pinter. 1982.

DOYLE, P. Marketing in the new millennium. *European Journal of Marketing*, v. 29, n. 13. Bradford: MCB University Press.

DUYSTERS, G.; HAGEDOORN, J. Strategic groups and inter-firm networks in international high-tech industries. *Journal of Management Studies*. Vol. 32 No. 3, pp. 361-81. EUA. 1995.

ECHOLS, A.; TSAI, W. Niche and Performance: The Moderating Role of Network Embeddedness. *Strategic Management Journal*, vol. 26, EUA. 2005.

FREEMAN, C. Technology policy and economic

- performance: lessons from Japan. London: Pinter, 1987.
- GIULIANI, A. C. Marketing: Estudos de Casos e Exercícios. Itu: Ottoni Editora, 2011.
- HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. No business is an island: the network concept of business strategy, *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 4 No. 3, pp. 187-200. 1989.
- HSEIN, H. W.; CÔNSOLI, M. A.; GIULIANI, A. C. Aspectos sobre a Decisão de Canais no Pequeno Varejo: A Escolha entre o Atacado e o Atacarejo. *Rev. Adm. UFSM, Santa Maria*, v. 4, n.1, p. 91-104, jan./abr. 2011.
- JACOBUCCI, D. Interactive marketing and the meganet: networks of networks. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 12 No. 1, pp. 5-16. EUA. 1998.
- LIU, B.S.; MADHAVAN, R.; SUDHARSHAN, D. DiffuNET: The Impact of Network Structure on Diffusion of Innovation. *European Journal of Innovation Management*, vol. 8, no2, 2005.
- MATTSSON, L. G. Relationship marketing and the 'market-as-networks' approach: a comparative analysis of two evolving streams of research. *Journal of Marketing Management*, Vol. 13 No. 5, pp. 447-61. EUA. 1997.
- MELLO, C. M.; MACHADO, H. V.; JESUS, M. J. Considerações sobre a Inovação em PME's: O Papel das Redes e do Empreendedor. *Rev. Adm. UFSM, Santa Maria*, v. 3, n.1, p. 41-57, jan./abr. 2010.
- NADLER, D. & TUSHMAN, M. A organização do futuro. *HSM Management*. n. 18. São Paulo, 2000.
- NOOTEBOOM, B. Innovation and inter-firm linkages: new implications for policy. *Research Policy*, London, Vol. 28. Pp.793-805. 1999.
- NOOTEBOOM, B. Inter-firm collaboration, learning and networks: an integrated approach. London: Routledge, 2004.
- NOVAK, T. P., MACEVOY, B. On comparing alternative segmentation schemes. *Journal of Consumer Research*, Vol. 17 No. 1, pp. 105-9. EUA. 1990.
- OTTESEN, G.G.; FOSS, L.; GRONHAUG, K. Exploring the Accuracy if SME Managers Networks Perceptions. *European Journal of Marketing*, vol. 38, no 5/6, 2005.
- PADILHA, C. M.; CARVALHO, F. F.; MATOS, P.; GOLLO, S. S. A Gestão de Design na Concepção de Novos Produtos: Uma Ferramenta de Integração do Processo de Gestão e Inovação. *Rev. Adm. UFSM. Santa Maria*, v. 3, n. 3, p. 346-360, set./dez. 2010.
- PELLEGRIN, I.D. Redes de inovação: dinamizando processos de inovação em empresas fornecedoras da indústria de petróleo e gás natural no Brasil. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa em Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil. 2006.
- PEREIRA, R.C.F. Marketing em Redes de Cooperação: um Estudo de Caso na Redemac. In: VERSCHOORE, J.R.S. (Org.) *Redes de Cooperação: Uma Nova Organização de Pequenas e Médias Empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE, 2004.
- PYKA, A. e KÜPPERS, G., *Innovation Networks*. Edward Elgar Publishing Limited. EUA. 2002.
- PORTER, M. *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press, 1990.
- POWELL, W.W. e KOPUT, K. W. e SMITH-DOERR. Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 41, p.116-145. EUA. 1996.
- POWELL, W.W. Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. *California Management Review*, Berkeley, v.40, n.3,

p.228-240, Spring 1998.

RIBEIRO, Roberto P.; FIGUEIREDO, Jocelito N. A formação de redes e o marketing: estudo de caso em uma rede varejista. XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Porto Alegre, 2005.

RITTER e GEMÜNDEN. Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. *Journal of Business Research*. Vol. 56. Pp. 745– 755. EUA. 2003.

ROTHWELL, R. *The handbook of industrial innovation*. Cheltenham: Edward Elgar, EUA. 1996.

ROPER, S.; DU, J.; LOVE, J. Modelling the innovation value chain. *Research Policy*, v. 37. Elsevier. 2008.

SMITH, D.J., TRANFIELD, D. Talented suppliers? Strategic change and innovation in the UK aerospace industry. *R&D Management* 35, 37–49. 2005.

WEBSTER, F. Jr. The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, v. 56, n. 3. Chicago: American Marketing Association. 1992.

ROCHA, C. H. Case iF Product Design Award 2011 – Vertex e Sistema LEGALE. <http://www.redeinovacao.org.br/comecarainovar/casos/default.aspx>. Acesso em 15 de junho 2012.