

# GUATCHUP: O CASO DE UMA INOVAÇÃO DE PRODUTO POR UMA ASSOCIAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS\*

Luciana Oranges Cezarino\*

Janaina de Moura Engracia Giraldi\*\*

**Resumo:** A competitividade, para muitas empresas, e mesmo para países, depende da manutenção de um lançamento constante de novos produtos. O objetivo do presente trabalho é apresentar um caso de inovação de produto, resultado da busca de uma associação de produtores de goiaba por aplicações e novos usos da fruta. Por meio de um modelo próprio, a associação, dada conjuntura econômica e institucional retratada no presente trabalho, produziu o primeiro dos seis novos produtos derivados de goiaba vermelha. Em conclusão, verificou-se que a forma encontrada para inovar foi possível devido ao correto gerenciamento das pequenas empresas que trouxe escala permitindo aumento da capacidade técnica, mercadológica e financeira. Isso facilitou as interações e interdependências entre os produtores, o que permitiu a eles um ganho de competitividade via tecnologia.

**Palavras-chave:** Pequenas e médias empresas. Produtos novos – inovações tecnológicas. Pequenos produtores.

## 1 INTRODUÇÃO

Os últimos anos têm presenciado mudanças dramáticas no ambiente dos negócios, incluindo os desenvolvimentos tecnológicos rápidos e radicais nos computadores e nas telecomunicações e a difusão e impacto do uso da internet e de Intranets; a globalização dos negócios, incluindo a crescente competição internacional e a emergência de clientes regionais e globais; as fusões e aquisições e alianças estratégicas que ocorrem continuamente e que alteram a estrutura e as práticas competitivas de um número crescente de indústrias; as mudanças demográficas, de valores, expectativas e comportamento da população; o aumento da desregulamentação, da privatização e da cooperação entre empresas e governos; e as mudanças nas práticas administrativas, como *downsizing*, terceirização, reengenharia.

Segundo Wind; Mahajan (1997), apesar dessas transformações no ambiente, as quais promovem um grande impacto em todos os aspectos das vidas dos

consumidores e dos métodos dos negócios, as práticas de desenvolvimento de novos produtos têm sofrido relativamente poucas mudanças. As abordagens e os modelos de desenvolvimento de novos produtos, que surgiram nos anos 70 (como os processos *stage gate*, testes de conceitos, uso de análises conjuntas para compreender as avaliações dos consumidores, testes de mercado, modelos de difusão), ainda são aspectos dominantes na literatura de pesquisa de marketing para novos produtos.

Essa relativa estabilidade de métodos de desenvolvimento de novos produtos seria aceitável se a taxa de sucesso do desenvolvimento e lançamento dos mesmos estivesse em níveis proporcionais. Porém, apesar da atenção continuada de todas as funções da empresa para o desenvolvimento de novos produtos e dos enormes avanços na sofisticação da pesquisa e modelagem de marketing, a taxa de sucesso de novos produtos melhorou minimamente. Uma possível explicação para essa taxa de sucesso relativamente pobre e para as dificuldades encontradas no desenvolvimento

\*Trabalho apresentado no 4º CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração (2004).

\*\*Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

\*\*\*Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

de novos produtos realmente inovadores é a utilização pobre de pesquisa e de modelos de marketing apropriados. Uma outra explicação leva em conta que, dadas as grandes mudanças no ambiente de negócio, as abordagens disponíveis de pesquisa de marketing e de modelagem são ineficientes. As empresas, e mesmo os países, para continuarem competitivos, devem manter um lançamento constante de novos produtos. Alguns novos produtos são novas variações, e outros revolucionam a categoria ou, mesmo, definem novas categorias. Os produtos realmente novos mudam a estrutura do mercado, representam novas tecnologias, requerem o aprendizado do consumidor e induzem a mudanças de comportamento (URBAN; WEINBERG; HAUSER, 1996).

## 2 OBJETIVO E MÉTODO

Diante da busca por novos métodos para inovar apresentada, surge a questão de pesquisa investigada no presente trabalho, a saber: como uma associação de produtores de goiaba conseguiu alcançar com sucesso o objetivo de lançar um novo produto no mercado externo? Dessa forma, o objetivo do presente trabalho é estudar quais os fatores que sustentaram um caso bem-sucedido de inovação de produto e qual sua relação com o fato de ser obra de uma associação de pequenas empresas. Para tanto, o método empregado foi o de uma pesquisa exploratória que utilizou a análise de dados secundários e pesquisa qualitativa. A pesquisa com dados secundários envolveu um levantamento bibliográfico, incluindo pesquisas previamente efetuadas sobre o tópico estudado que, de acordo com Malhotra (2001), ajuda a definir melhor o problema da pesquisa e a identificar questões-chave sobre o assunto.

O método de pesquisa qualitativa empregado no levantamento e análise dos dados primários foi a entrevista em profundidade, por meio da qual o presidente da associação dos produtores de goiaba forneceu informações sobre o processo de desenvolvimento da inovação alcançada. Antes de apresentar o caso de inovação, delinea-se o contexto da inovação de produtos em uma pequena empresa, destacando-se: as questões críticas sobre desenvolvimento de novos produtos, as características que favorecem o sucesso de novos produtos, a influência dos fatores institucionais na inovação e a forma de inovação utilizada referente à associação de pequenos negócios.

## 3 QUESTÕES CRÍTICAS SOBRE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

Wind; Mahajan (1997) acreditam que os métodos e conceitos atuais de desenvolvimento de novos produtos focam mais as soluções (produtos) para os problemas atuais dos clientes. Além disso, esses conceitos e métodos tendem a se limitar a inovações contínuas. As questões críticas sobre desenvolvimento de novos produtos relevantes para o presente estudo de caso são apresentadas nos próximos parágrafos.

A primeira questão refere-se à inovação incremental versus a inovação de ruptura. Apenas uma pequena porcentagem de todos os novos produtos é de "produtos novos para o mundo". Considerando esse pequeno número de produtos realmente de ruptura e da contribuição desproporcional que eles podem dar para a lucratividade, o desafio é como aumentar a habilidade de uma organização de desenvolver esses produtos de ruptura. Devido ao risco associado e ao alto investimento necessário para o desenvolvimento de inovações de ruptura ou descontínuas, as empresas em geral são relutantes para fazê-lo. Com relação à pesquisa de marketing e à modelagem necessária para as inovações de ruptura, a principal necessidade é desenvolver meios de informar e educar os potenciais consumidores sobre as capacidades da inovação descontínua e o provável impacto em suas vidas. De acordo com Chandy; Tellis (2000), as inovações de ruptura são máquinas de crescimento econômico e fonte de produtos superiores. Além disso, têm o papel de mudar o formato geral da indústria e fazer a diferença entre a vida e a morte de muitas firmas.

A segunda questão crítica apresentada por Wind; Mahajan (1997) é relativa à velocidade qualidade. Os benefícios da redução do tempo de ciclo do desenvolvimento de novos produtos incluem não somente a lucratividade maior, mas também as vantagens associadas ao pioneirismo e o fato de reduzir as chances de o mercado ter mudado entre os períodos de desenvolvimento e de lançamento. O principal desafio é como reduzir o ciclo de desenvolvimento sem afetar a qualidade do produto e seu preço. Muitas organizações, na ânsia de reduzir o tempo de desenvolvimento, simplesmente eliminaram etapas importantes da pesquisa, resultando produtos de baixa qualidade. Novas abordagens deveriam permitir a avaliação das necessidades dos

consumidores e as reações prováveis aos novos conceitos e protótipos dentro de poucos dias ou, mesmo, horas.

A terceira questão crítica para o desenvolvimento de novos produtos refere-se ao projeto de produtos padronizados para vários países e projeto para atender às necessidades do mercado local. Os produtos com design global comercializados no mundo alcançam participações de mercado que são quase o dobro daquelas obtidas por produtos com design doméstico destinados aos mesmos mercados. Devido à globalização maior dos mercados e da proliferação e do impacto da mídia global, pode-se esperar mais necessidade por produtos com design global e regional. A globalização também levou ao desenvolvimento de equipes de P&D de multipaíses, ligadas eletronicamente (WIND; MAHAJAN, 1997).

O gênio inventor e os esforços organizacionais para inovar representam a quarta questão crítica relacionada aos novos produtos. Muito da literatura de desenvolvimento de novos produtos foca na criação de uma arquitetura organizacional que aumenta as chances de um desenvolvimento bem-sucedido de novos produtos. O desafio real é como projetar a arquitetura organizacional como um sistema flexível e adaptável que dê suporte aos objetivos organizacionais de desenvolvimento de novos produtos, ao mesmo tempo em que assegure um papel para o gênio inventor. Algumas organizações constroem seu desenvolvimento de novos produtos em torno de um gênio inventor, mas falham ao lidar com o imperativo de equilibrar as necessidades do gênio com as necessidades do resto da organização. Enquanto a pesquisa convencional de marketing para desenvolvimento de novos produtos assume que ela é a fonte dominante (ou a única) de conhecimento de mercado, o trabalho com os gênios inventores muda o foco para a validação de suposições e para o teste de reações a idéias, conceitos ou produtos desenvolvidos por esses gênios (WIND; MAHAJAN, 1997).

A quinta questão refere-se ao esforço isolado de desenvolvimento de novos produtos e o comprometimento organizacional com a inovação. Para Wind; Mahajan (1997), a maioria das empresas destina pouca atenção ao papel da pesquisa de marketing e da modelagem na criação de um comprometimento organizacional total com a inovação. O desafio, portanto, é como redesenhar a pesquisa de marketing e os modelos para assegurar sua integração com a cultura organizacional inovadora, e

não apenas o seu uso ocasional como ferramentas especializadas em produtos de desenvolvimento de novos produtos isolados. Isso requer o desenvolvimento de novos processos para a utilização contínua da pesquisa de marketing e da modelagem como parte de um sistema de apoio à decisão da empresa e de um processo de tomada de decisão.

A previsão executiva (*push*) e o *insight* do cliente (*pull*) são a sexta questão crítica relacionada aos novos produtos. A previsão executiva é importante e deveria ser encorajada, mas isso não significa que os consumidores devam ser ignorados. Os consumidores e prospectos podem fornecer informações valiosas para o processo de desenvolvimento de novos produtos. Porém, isso pode requerer novas abordagens de pesquisa de marketing que evitem os vieses de curto prazo e das experiências atuais do consumidor e que permitam que os consumidores identifiquem suas necessidades e desejos reais em cenários futuros (WIND; MAHAJAN, 1997).

Muito da evolução no processo de desenvolvimento de novos produtos decorrem de duas tendências recentes: database marketing e produção flexível como parte de uma cadeia de suprimentos integrada. Esses fatores relacionam-se à sétima questão crítica para o desenvolvimento de novos produtos. Para Wind; Mahajan (1997), esses desenvolvimentos permitem uma mudança de uma economia direcionada pela produção em massa para uma moldada pela personalização em massa. A partir de uma perspectiva de projeto de novos produtos, as organizações não estão mais buscando o produto ótimo, mas sim o desenvolvimento de capacidades que permitam aos clientes personalizar os seus produtos a partir de milhares ou milhões de possíveis produtos. Entregar a personalização em massa pela World Wide Web (WWW) oferece aos clientes a oportunidade para projetar seus produtos e serviços ideais, incluindo a forma de entrega, financiamento e outras opções de serviço.

A oitava questão crítica é a proposta de produto versus a proposta de valor. Os clientes não compram um conjunto de características de um produto, mas sim uma cesta de benefícios que inclui o produto físico e a sua oferta estendida de serviços. Muitas vezes, os produtos criam valor ao fazer parcerias com outros produtos complementares. Assim, é crítico que o processo de desenvolvimento de novos produtos incorpore, o mais cedo possível, um conceito de produto baseado em uma proposição de valor, ou

seja, como o produto cria valor para o segmento alvejado. Isso requer que a análise de posicionamento e a estratégia sejam conduzidas o mais cedo possível no processo de desenvolvimento de novos produtos (WIND; MAHAJAN, 1997).

Tipicamente, as atividades de desenvolvimento de novos produtos possuem um foco interno. Para Wind; Mahajan (1997), esse fato relaciona-se com a nona questão crítica: P&D interno e P&D externo. A complexidade e os custos cada vez maiores de desenvolvimento de produtos realmente inovadores e os avanços nas novas tecnologias geralmente requerem um conhecimento que a empresa não possui. Portanto, as alianças estratégicas de P&D e os consórcios de P&D surgiram para suprir essa necessidade. O *link* externo é especialmente importante para as organizações que desenvolvem pesquisas multipaíses e que utilizam diferentes zonas de tempo, estrutura de custos e competências para criar uma operação integrada de P&D.

A décima questão crítica é o foco no cliente *versus* o *input* e envolvimento de fornecedores, distribuidores e outros *stakeholders*. De acordo com Wind; Mahajan (1997), o foco exclusivo nos clientes não fornece uma vantagem para o produto no mercado. Cada produto é um conjunto de componentes, e cada componente desempenha um papel importante na criação da vantagem do produto. Portanto, o desafio é desenvolver procedimentos e modelos que ajudarão a obter os *inputs* relevantes de todos os *stakeholders*, incluindo fornecedores e distribuidores. Esses *inputs* devem ser obtidos durante o processo de desenvolvimento de novos produtos. O envolvimento do consumidor é crítico, mas é apenas um dos muitos *inputs* necessários de todos os *stakeholders* relevantes. Ao projetar o *input* do consumidor, as organizações deveriam obviamente considerar os inovadores e os *lead users*, mas não restringir o *input* a esses segmentos, pois as características e necessidades dos inovadores não são as mesmas dos outros segmentos do mercado.

A décima primeira questão refere-se ao processo por etapas (*stage gate*) *versus* o desenvolvimento concomitante. Em tempos turbulentos caracterizados por um ambiente de mercado complexo, incerto, não-linear e interativo, o processo tradicional por etapas é incômodo e inapropriado. Além disso, existe a demanda por um ciclo de desenvolvimento mais rápido, indicando que a solução é um processo de desenvolvimento concomitante ao invés de seqüencial. Ainda assim, essa mudança saudável para um

processo concomitante pode levar à perda da disciplina oferecida por alguns dos processos mais tradicionais por etapas. Wind; Mahajan (1997) acreditam que a chave para um desenvolvimento de novos produtos eficaz é, portanto, a incorporação dos melhores componentes das duas abordagens.

A profundidade funcional e a integração interfuncional são a décima segunda questão crítica. O desenvolvimento de novos produtos requer o envolvimento da maioria das disciplinas de administração, incluindo P&D, marketing, operações, recursos humanos, finanças. Integrar completamente essas diversas perspectivas é uma necessidade. Assim, a maioria dos esforços de desenvolvimento de novos produtos centra nas equipes e, cada vez mais, as empresas procuram pessoas que possam trabalhar eficazmente com outros membros de equipes multidisciplinares. Embora a integração interfuncional/disciplinar seja uma necessidade, não se pode ignorar a necessidade de conhecimento profundo funcional/disciplinar. Cada uma das disciplinas de administração tem sofisticado seus conceitos e métodos cada vez mais e requer o domínio do seu conhecimento (WIND; MAHAJAN, 1997).

Harley (1998) assume que a concepção tradicional, segundo a qual o produto é passado de um departamento funcional para o outro, muitas vezes é lenta e incerta. Consolida-se a nova concepção da Engenharia Simultânea como combinação do enfoque de equipe multidisciplinar para a gestão de projeto, com certo número de técnicas especializadas que asseguram a otimização do projeto – de um ponto de vista global, não somente funcional. Também os times de projeto assumem suas iniciativas e seus riscos, delegam tarefas e não esperam, na maioria dos casos, autorização da Alta Administração (TAKEUCHI; NONAKA, 1986).

Por outro lado, Henard; Szymansky (2001) apresentam algumas questões relacionadas com a relevância do uso da diversidade funcional nas equipes de desenvolvimento de novos produtos. Os autores acreditam que, embora uma diversidade maior de especialidades funcionais possa realmente estar relacionada com a quantidade de inovação resultante da geração de idéias de novos produtos, as evidências acumuladas indicam que a diversidade funcional não está diretamente relacionada com o desempenho do novo produto em si. Isso significa que, embora a diversidade funcional possa desempenhar um papel importante nas etapas que levam ao desempenho de um novo produto (como

na geração de idéias), a integração de mais áreas funcionais nas iniciativas de novos produtos pode, nem sempre, ser uma abordagem produtiva para melhorar diretamente o sucesso de um novo produto.

A décima terceira e última questão crítica proposta por Wind; Mahajan (1997) para o desenvolvimento de novos produtos é relativa ao problema de ser primeiro no mercado e a adequação ao mercado. Em muitas indústrias, a pressão para aumentar a velocidade do desenvolvimento de novos produtos é tanta que as empresas correm com seus novos produtos assim que esses estão prontos, não se importando com o tempo certo de entrada no mercado. Em outras indústrias, porém, a administração pode escolher quando introduzir os seus produtos, oferecendo grandes oportunidades para o desenvolvimento de abordagens de pesquisa de marketing e modelagem para o timing da entrada dos novos produtos. Uma questão crítica, para Wind; Mahajan (1997), é se o mercado está pronto para o novo produto. Um dos determinantes do fracasso de novos produtos é o fato de o produto ter sido introduzido prematuramente no mercado. Ainda no que se refere a esse tema, Yoshimura; Kondo (1995) postulam que a velocidade e o pioneirismo são características das organizações competitivas e que companhias de classe mundial esperam ter de 40 a 70% de sua receita gerada por produtos que foram desenvolvidos e lançados nos últimos três anos. Isso requer uma nova estrutura de desenvolvimento de produto e gerenciamento.

Segundo Takeuchi; Nonaka (1986), há uma décima quarta questão que é embutir instabilidade: a Alta Administração cria tensão dentro do grupo de desenvolvimento estabelecendo metas abrangentes e desafiadoras. Por fim, considera-se como a décima quinta questão a existência da transferência de aprendizagem para a organização: as pessoas que participam dos times levam para seus grupos de origem o conhecimento desenvolvido. Porém, esse não é o único aspecto de aprendizagem. Existe também

a vontade dos elementos do time em transferir seu conhecimento para fora do seu grupo de origem, para novos projetos ou para outras divisões. Firms japonesas utilizam bastante essa técnica. Por exemplo, uma vez que um projeto é completado, a Honda despacha os elementos interinos do grupo de projeto para outros projetos-chave dentro da organização. Adicionalmente, também é transferido conhecimento dentro da organização institucionalizando práticas prósperas aprendidas em um projeto particular (TAKEUCHI; NONAKA, 1986).

A seguir, apresenta-se um quadro-resumo que ilustra todas as questões críticas de inovação levantadas pelo referencial teórico. É certo que os desafios são profundos e mais ou menos enfatizados, dependendo do mercado ou produto em que se concentram. A literatura mostrou grande consenso em relação a essas questões, apenas havendo um contra-senso quando as equipes multifuncionais são discutidas.

Questões Críticas	Desafios para as organizações
1- inovação incremental versus inovação de ruptura	Aumentar a habilidade de produzir inovações de ruptura.
2- velocidade versus quantidade	Reduzir o ciclo de desenvolvimento sem afetar a qualidade.
3- produtos globalizados	Absorver necessidades de produtos com design global e local pelos consumidores.
4- gênio inventor	Saber lidar com as necessidades do gênio e o resto da organização.
5- comprometimento organizacional com a inovação	Redesenhar a pesquisa de marketing e os modelos para assegurar sua integração com a cultura organizacional inovadora.
6- push versus pull	Novas abordagens da pesquisa de marketing que permitam a identificação de necessidades no longo prazo.
7- database marketing e produção flexível	Permitir a personalização do produto em massa.
8- proposta de produto versus proposta de valor	O desenvolvimento de produtos deve incorporar o conceito de produto baseado na proposição de valor.
9- parcerias para P&D	Alianças estratégicas para suprir necessidade de conhecimento específico.
10- foco no cliente	Desenvolver procedimentos e modelos que ajudarão a obter inputs para todos os stakeholders.
11- desenvolvimento concomitante	Desenvolver concomitantemente para combater ambiente de mercado complexo e incerto.
12- integração multifuncional	Integrar as partes internas da organização para focar o desenvolvimento em equipes multifuncionais (engenharia simultânea). Nem sempre associada ao bom desempenho de inovação.
13- pioneirismo	Pressão pelo pioneirismo leva ao lançamento prematuro no mercado.
14- embutir estabilidade	A pressão da alta administração por metas desafiadoras.
15- transferência de aprendizagem	Equipes levam conhecimento ao resto de seu departamento.

Quadro 1: Resumo das questões críticas sobre desenvolvimento de novos produtos

Fonte: Adaptado de Harey(1998); Henard; Szymansky (2001); Takeuchi; Nonaka (1986); Wind; Mahajan (1997); Yoshimura; Kondo (1995).

#### 4 CARACTERÍSTICAS QUE FAVORECEM O SUCESSO DE NOVOS PRODUTOS

Devido ao fato de os recursos destinados à pesquisa e desenvolvimento serem escassos e os riscos serem muito altos, saber quais novos produtos selecionar para desenvolver tem se tornado cada vez mais importante. Calantone; Cooper (1981) identificaram nove grupos de novos produtos, cada qual com a sua própria probabilidade de sucesso.

O primeiro grupo de produtos é denominado "a melhor rateira sem marketing algum". Esses produtos são particularmente novos para as empresas, levando-as a usar novas tecnologias e a criar uma nova classe de produtos, com novos métodos de vendas, promoção e novos concorrentes. O produto em si é inovador, oferecendo características únicas para os consumidores, em um mercado altamente competitivo e crescente. Porém, falta sinergia entre as operações de marketing e administrativas, resultando em comunicações de marketing e esforços de lançamento deficientes. Tais produtos geralmente são encontrados em empresas menores, com orçamentos de P&D restritos, habilidades fracas de pesquisa de mercado e promoções. Não surpreendentemente, Calantone; Cooper (1981) verificaram que esse grupo apresenta uma baixa probabilidade de sucesso.

O segundo grupo de produtos, chamado de "a rateira inovadora que na verdade não é a melhor", é composto de produtos realmente inovadores. Apesar dessa característica, eles não são melhores que os outros na satisfação das necessidades dos clientes e também não oferecem nenhuma vantagem econômica. O mercado para esses produtos é pequeno, estável, com muitos concorrentes e produtos homogêneos. Em geral, faltam conhecimento de mercado e competência no processo de desenvolvimento de novos produtos. A possibilidade de sucesso para esse grupo é remota (CALANTONE; COOPER, 1981).

O terceiro grupo, apresentado por Calantone; Cooper (1981), é o dos "produtos cópias" (*me-too*), que não são nada inovadores ou superiores. Eles não apresentam características únicas, não satisfazem de uma forma melhor as necessidades dos clientes, apresentam um nível médio de qualidade e não oferecem vantagens econômicas para o cliente. Esses produtos não são novos para a empresa; são direcionados para clientes existentes, utilizam instalações existentes e sofrem com as fraquezas

existentes na área de marketing (especialmente lançamento e promoções). Porém, os esforços fracos de marketing não resultam em um desastre devido às condições de mercado: boa avaliação preliminar do mercado, mercado não dinâmico e pouco competitivo. Essa combinação de força na produção, fraqueza no marketing e lançamento de um produto cópia em um mercado não competitivo pode levar a resultados medianos.

Para Calantone; Cooper (1981), o quarto grupo de novos produtos é o dos "produtos inovadores de alta tecnologia". Tais produtos são inovadores e únicos no mercado. A empresa é a primeira a entrar no mercado com esse tipo de produto, enquanto que o produto em si possui características únicas para os clientes e é superior aos produtos concorrentes na satisfação das necessidades dos clientes. Esses produtos são em geral tecnicamente complexos e tendem a ser personalizados. Além disso, possuem um preço mais alto do que a concorrência. Novos processos de produção e novas tecnologias são necessários para a fabricação desses produtos, e a empresa possui um forte conhecimento e habilidades em marketing. Esses produtos apresentam uma alta taxa de sucesso em virtude do caráter inovador apoiado por um conhecimento adequado de marketing.

Os "produtos-cópia sem sinergia de produção" são o quinto grupo que, muito semelhantes aos disponíveis no mercado, não são únicos ou superiores. Muito semelhantes aos produtos-cópia apresentados anteriormente, porém sem a sinergia na produção. Existe um ajuste muito pobre entre a empresa e o produto nas áreas de P&D, engenharia e produção, e a tecnologia necessária é nova para a empresa. Muitas das etapas do processo de desenvolvimento de novos produtos são feitas de forma ineficaz. Além disso, o mercado possui muitos concorrentes e os clientes estão satisfeitos com eles. Dessa forma, as empresas com esse tipo de produto apresentam um nível de sucesso de novos produtos muito baixo (CALANTONE; COOPER, 1981).

O sexto grupo de novos produtos apresentado por Calantone; Cooper (1981) é chamado de "o bom preço". São produtos de baixa tecnologia, de baixo preço, tecnicamente simples. O investimento relativo no projeto e o risco percebido são considerados baixos. A principal vantagem desse tipo de produto é a redução de custo para o cliente, pois a produção é eficiente. Para esse grupo, o mercado é intensamente competitivo. Apesar disso, na maioria das vezes, esses produtos são bem-sucedidos.

O "produto sinérgico que é novo para a empresa" é o sétimo grupo de produtos, que representa os produtos muito novos para as empresas, mas com altos graus de sinergia. Dentre as possíveis sinergias, destacam-se: sinergia administrativa e de marketing, incluindo recursos financeiros, habilidades de pesquisa de mercado e de comunicações, e sinergia técnica e de produção. Para Calantone; Cooper (1981), esse grupo de produtos é o que apresenta a maior proficiência no processo de desenvolvimento de novos produtos. Além de ser novo para a empresa, esse tipo de produto tende a ser tecnicamente simples, de baixa tecnologia e baixo preço e satisfaz melhor as necessidades dos clientes. Tais produtos são, em geral, encontrados em empresas com programas de novos produtos extremamente bem-sucedidos.

O oitavo grupo de produtos é, de acordo com Calantone; Cooper (1981), o do "produto superior sem sinergia alguma". Esse grupo possui os seguintes pontos fortes: características únicas do produto, superioridade na satisfação das necessidades dos clientes e redução nos custos para os clientes. Além disso, esses produtos envolvem um alto nível de tecnologia, possuem um preço alto e são tecnicamente complexos. Infelizmente, esses produtos de ponta não possuem sinergia com a empresa que os desenvolve. Há uma falta de sinergia técnica e de produção, falta conhecimento de mercado, há pouca sinergia entre a administração e a área de marketing, e a análise financeira é feita de forma ineficiente. Os fatores que favorecem esse tipo de novos produtos são: competição de mercado pouco intensa, pouca competição por preço, poucos concorrentes, pouca lealdade dos clientes, poucas introduções de novos produtos em um mercado com necessidades dos clientes relativamente estáveis.

O último grupo de produtos, "produto sinérgico que não é novo para a empresa", é o tipo mais bem-sucedido dentre os nove apresentados. Esses produtos não envolvem novos mercados, processos tecnológicos e esforços de marketing para a empresa. Eles também apresentam um alto nível de sinergia técnica e de produção e são produtos de alta tecnologia. As vantagens desse grupo são: produtos apresentam características únicas para o cliente, satisfazem as necessidades dos clientes melhor do que a concorrência, as etapas do processo de desenvolvimento são bem executadas, assim como o lançamento no mercado (CALANTONE; COOPER, 1981).

Outros pesquisadores propuseram a existência de um impacto indireto, mas positivo, da orientação de mercado na lucratividade da empresa, por meio do sucesso dos novos produtos e do aumento das vendas (COOPER, 1984; VENKATRAMAN; PRESCOTT, 1990). Nesse sentido, pode-se concluir que a orientação para o mercado nas empresas é positivamente associada com o sucesso dos novos produtos, de acordo com um estudo empírico feito por Kwaku (1997) que apresenta, com métodos estatísticos, uma evidência clara dessa afirmação. Em seu estudo, a orientação para o mercado teve um impacto significativo e positivo no sucesso de novos produtos.

## 5 INFLUÊNCIA DOS FATORES INSTITUCIONAIS NA INOVAÇÃO

Nesta seção, apresentam-se os fatores institucionais na inovação, ou seja, a influência do tipo de estrutura de negócios envolvida na inovação. Chandy; Tellis (2000) postulam a tendência de as pequenas firmas realizarem inovações de ruptura mais constantemente que as chamadas "incumbidas" na geração de novos produtos. Firms incumbidas são as caracterizadas por grandes estruturas e por tradição na fabricação de um produto e, normalmente, apresentam alta intensidade de investimentos na área de P&D. Há vários fatores para que a empresa "incumbida" hesite em cumprir essa atividade.

Primeiramente, não existem incentivos percebidos. Essas firmas utilizam a tecnologia plenamente e constroem vários produtos derivados dela. Portanto, no longo prazo, ela não vislumbra vantagens em tornar sua tecnologia obsoleta. O estudo mostra que, mesmo quando a inovação radical é mais lucrativa e o seu custo fixo de produção é zero, elas hesitam na introdução da novidade. Posteriormente, os filtros organizacionais surgem como uma outra razão para esse fenômeno. São estruturas cognitivas que isolam informações não relacionadas às tarefas cotidianas, afastando os gerentes de novos desafios e os concentrando na utilização máxima da tecnologia empregada na empresa. As empresas "incumbidas" também realizam rotinas organizacionais para bem fazer suas atividades repetitivas, enquadrando-se bem em direção ao desenvolvimento eficiente de inovações incrementais. Novas tecnologias exigem novas rotinas. Por fim, as grandes estruturas, muitas vezes, geram uma inércia burocrática às empresas, fazendo com

que as pequenas sobressaíam no que se refere ao dinamismo e flexibilidade.

Portanto, ainda segundo Chandy; Tellis (2000), as grandes firmas têm maior capacidade técnica, financeira e mercadológica na melhor utilização e permanência de uma tecnologia existente, enquanto as pequenas são mais propensas a introduzir mudanças radicais nos produtos. Especialização como subcontratada ou parceira de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos por parte de uma firma de grandes recursos e simplesmente angariar recursos de outras instituições de investimento ou, até mesmo, do governo são formas alternativas de uma pequena empresa sustentar seu processo inovativo. Porém, é indiscutível a necessidade cada vez mais intensa da introdução de inovações também por parte das pequenas empresas.

## 6 INOVAÇÃO E REDES DE PEQUENA EMPRESA

Decorrente da globalização e suas imposições, o mundo contemporâneo vem assistindo ao desenrolar de situações em que o ambiente no qual atuam as empresas se apresenta de forma cada vez mais turbulenta e dinâmica, em termos de mercados, tecnologias, impactos ecológicos, mudanças políticas, econômicas, culturais, sociais etc. (KUGLIANSKAS, 1996). Além disso, a competição baseada na inovação derruba, a cada dia, barreiras tradicionais de comércio e investimento. É neste contexto que pequenas empresas competem, buscando, antes de tudo, assegurar sua sobrevivência (MYTELKA, 1999).

Entre as principais dificuldades das micro e pequenas empresas no processo inovador, destaca-se: a escassez de mão-de-obra especializada na qual são necessários cientistas e profissionais devidamente qualificados. Muitas empresas sentem falta de conhecimento técnico de engenharia e produção, pois até têm soluções e idéias novas, mas não há um profissional que saiba estruturar e executar um projeto. Além disso, não disponibilizam de recursos financeiros suficientes para a contratação externa dos mesmos (CEZARINO, 2004). Portanto, tem-se que os principais incentivos da inovação na pequena empresa são sua estrutura leve, baixa burocracia, proximidade com o cliente, competências tecnológicas específicas, sendo que seriam mais propensas para atuar com inovações radicais (SOLOMON, 1996).

A capacidade de exportação surge como um diferencial marcante e predominantemente acompanhado da inovação. Para exportar, as

pequenas empresas são obrigadas a inovar sem distinção de segmento nem de localização (rural ou urbana). As inovações podem surgir por meio de desenvolvimento de novos produtos, práticas gerenciais e, até mesmo, distribuição e escoamento produtivo. Os obstáculos que as pequenas empresas enfrentam para abandonarem a idéia de exportação são falta de informação sobre oportunidades e mercados, pouco conhecimento das ferramentas de marketing e distribuição e falta de recursos financeiros (MARTINELLI; JOYAL, 2004).

A pequena empresa sempre desempenhou um papel proeminente no processo de destruição criativa. Distinguiu-se, particularmente, nos gêneros de P&D que requerem pequenos volumes de capital e elevado grau de conhecimento especializado, quase sempre com o objetivo precípua de fazer com que uma tecnologia promissora saia do laboratório e entre no mercado com a maior rapidez possível. O porte confere vantagem em poder de mercado e outros aspectos comerciais, mas não faz grande diferença na elaboração de sistemas complexos e intensivos de conhecimento (SOLOMON, 1986).

Paralelamente, há uma clara evolução das idéias de desenvolvimento de pequenas empresas na literatura. Os conceitos desenvolvidos na pesquisa sobre inovação e progresso técnico em Freeman, (1987); Lundval, (1995) se associam aos estudos de associações e arranjos de pequenas empresas (CASSIOLATO; LASTRES, 2000).

A pequena empresa, mais frágil e vulnerável dentro de um contexto globalizado, passa a buscar um novo paradigma de concorrência. Um dos pontos centrais é a idéia de associações - agrupamentos de empresas, cooperativas para determinado fim - ou aglomerações geográficas, no sentido de *clusters* ou arranjos produtivos locais (APLs), que facilita interações e interdependência não estritamente mediadas pelo mercado, principalmente por se basear em aglomerações de pequenas empresas de um mesmo setor geograficamente próximas. Cabe ressaltar que as experiências de inovação presentes na literatura indicam que as condições para o sucesso de estratégias desse gênero não são nada triviais. Em regra, são exigidos esforços significativos e de longo prazo de todas as empresas envolvidas. A conscientização das mesmas sobre os benefícios da parceria, muitas vezes, é superficial. Para um bom entendimento das partes, busca-se a formação de uma organização controladora. (CASSIOLATO; LASTRES, 2000).

Há um grande apelo para que o conhecimento ou a capacidade de aprender absorvida por empresas e regiões seja um dos fatores essenciais ao desenvolvimento de vantagem competitiva, principalmente nas micro e pequenas empresas (BOSCHMA, 1999). Lundvall (1988) afirma que as empresas alcançam competitividade pelas interações com outras firmas. Ao invés de esperar resultados de ações isoladas, inovações são mais freqüentes resultantes de interações e cooperação entre firmas ou outros atores e as firmas.

Com efeito, a proposta conceitual de associação para inovação parece oferecer vantagens, em certas circunstâncias, para a compreensão do processo de inovação, dadas as diferenças encontradas entre as regiões provenientes das empresas. Deste modo, independentemente da abordagem do processo de inovação a ser utilizada, assumir uma dimensão internacional, nacional, regional ou local somente contribuirá para maior conhecimento do modelo adotado pela associação para inovar e, conseqüentemente, exportar (CASSIOLATO; LASTRES, 2000).

Um dos maiores desafios das associações, sem dúvida, é adequar um modelo ideal de inovação. Devido a sua complexidade, já que envolve muitas empresas, sua administração se configura mais árdua. Dentre as muitas decisões a serem tomadas, está a escolha do método de desenvolvimento do produto mais adequado à conjuntura. Este, aplicado ao conceito de *clusters* ou APLs, se mostra um bom caminho já que incorpora a busca de qualidade necessária à exportação com a busca de produtividade necessária ao ritmo acelerado da inserção de inovações no mercado (CASSIOLATO; LASTRES, 2000).

Portanto, compreende-se que a idéia de associação em rede de pequena empresa pode trazer vantagens aos seus participantes, principalmente no lidar com o processo inovativo. Cabe ressaltar que cada associação deve buscar seu modelo adequado de criação, desenvolvimento e comercialização da inovação. Na próxima seção, descrever-se-á o caso de inovação em associação de pequena empresa investigado pelo presente estudo.

## 7 O CASO GUATCHUP

Diferente das expectativas de uma grande empresa de produção alimentícia, a empresa objeto do presente estudo consiste em uma associação de

produtores de goiaba, a Goiabrás, criada em 1994, no município de São José do Rio Preto, SP. Em 1998, conseguiu uma sede própria no município de Brotas, SP. A visão da empresa consiste em desenvolver uma mentalidade inovadora nos produtores de goiaba. Tem abrangência nacional; contudo, concentra a produção no estado de São Paulo e no Nordeste e é formada apenas de pequenos produtores rurais. Seus principais objetivos são:

- a) tornar a goiaba importante para a agricultura brasileira, conscientizando produtores e consumidores do potencial comercial nela contido, disseminando-a como um segmento de peso na fruticultura nacional. Conseqüentemente, investimentos serão atraídos e será gerada receita;
- b) discutir no presente as soluções do futuro, buscando formalizar ao máximo o processo de planejamento estratégico da associação. Além disso, por meio de um diagnóstico preciso da situação atual, a associação poderá vislumbrar caminhos futuros;
- c) buscar um modelo de organização para o setor, construindo uma estrutura que suporte todas as atividades dessa associação e que permita uma forma coordenada. Dessa forma, permitir-se-á ampla possibilidade de cooperação entre os agentes que, por sua vez, devem compartilhar a percepção de que a cooperação é vantajosa. Portanto, torna-se central a questão de como edificar essa estrutura, mecanismos e práticas que favoreçam tais comportamentos e resultem numa efetiva coordenação entre as decisões conjuntas;
- d) implantar um programa de qualidade Goiabrás na produção;
- e) representar e conscientizar os produtores de goiaba;
- f) conseguir novos produtos e mercados.

A associação buscou institutos de pesquisas e universidades para levantar as principais características da fruta. O *site* americano [www.cspinet.org/nah/fantfruit.htm](http://www.cspinet.org/nah/fantfruit.htm) revelou que a goiaba é uma das melhores frutas em termos nutricionais para o consumo humano e deu a ela a medalha de ouro em detrimento de todas as outras frutas. Por exemplo, a goiaba tem um nível de vitamina C somente menor que o da acerola, superando o

kiwi, mamão e laranja, frutas tradicionalmente ligadas à vitamina C. No que se refere ao cálcio, a goiaba se coloca em quinto e, em termos de vitamina, em terceiro lugar. A goiaba fica em primeiro lugar no teor de fibras, vitamina E e licopeno. Essa última substância previne vários tipos câncer.

Um estudo realizado na UNICAMP, em 2002, confirmou que a goiaba teria realmente altos níveis de licopeno e que, mesmo após o processo tecnológico de produção, os produtos gerados mantinham o teor da substância. Em adição, ainda contém niacina e zinco, entre outros micronutrientes. O Brasil é o maior produtor mundial de goiaba vermelha no mundo, sendo seguido pela Índia, Paquistão e Egito. Em termos de produtividade, o país também é o mais produtivo. Em média, são produzidas 40ton/ha com mil pés de goiaba, enquanto a média mundial é de 20ton/ha com 300 pés.

Diante dessas qualidades oferecidas pela fruta, a associação ou sou buscar soluções para o desenvolvimento de novos produtos. Por meio de um modelo adequado à conjuntura retratada, produziu o primeiro dos seis novos produtos derivados de goiaba vermelha. Trata-se de um molho agrídoco que respeita o conceito de saúde, sem conservantes. Seu principal concorrente é o catchup. O produto desenvolvido é um condimento natural, com essências naturais da *Quest International*, controlado pelo programa de qualidade da Goiabrás e aceito, principalmente, pelo paladar americano. Como principais argumentos, têm-se: toda a divulgação do molho de tomate, variedade de usos e presença de licopeno. Além disso, pode ser usado por pessoas sensíveis à acidez dos molhos de tomate.

Devido ao fato de a goiaba ser cultivada com um valor mínimo de agrotóxico, o produto final é considerado mais benéfico ao organismo. O produto é exclusivamente brasileiro e amplia os horizontes de exportação para o país com a ajuda da Agência de Promoções de Exportações no Brasil (APEX). Em relação ao tomate e seu respectivo molho, são grandes as vantagens da goiaba brasileira, conforme apresentado na Tabela 1.

Em referências aos dois molhos, o Guatchup se mostra menos calórico, contendo 33% menos calorias

e 26% menos de sal no teste do Instituto de Tecnologia de Alimentos (ITAL). Na pesquisa de mercado realizada na *Fair of Industry Processes and Packaging* (FISPAL), 90,70% das pessoas gostaram de guatchup, 55,7% o preferem ao catchup, 81,4% pagariam até 30% a mais pelo Guatchup e 81,4% dos consumidores afirmaram que consideram bom saber que o Guatchup é feito de goiaba. Em 2002, esses números melhoraram: 96% gostaram de Guatchup, 77% das pessoas que não consomem catchup consumiriam Guatchup, 89% das que já consomem catchup mudariam para Guatchup e 54% das pessoas o consideraram ótimo. O consumo de catchup é de 950 mil t nos Estados Unidos, 450 mil t na Europa e 100 mil tons no Japão, que são considerados valores muito significativos de potencial de mercado.

Tabela 1 - Comparação entre tomate e goiaba

Características	Tomate	Goiaba
	Há restrições	Sim
	Não	Sim
	Não	
	Muito	Pouco
Exclusividade brasileira	Não	Sim
Licopeno	3,1 (mg/100g da fruta)	6,5 (mg/100g da fruta)
Beta-caroteno	520 (mcg/100g da fruta)	812 ( mcg/100g da fruta)
Cálcio	5 (mg/100g da fruta)	20 (mg/100g da fruta)
Vitamina C	19,1 (mg/100g da fruta)	183,5 (mg/100g da fruta)

Fonte: Adaptado de Goiabrás..., 2004.

## 8. CONCLUSÕES

No mundo competitivo, a busca por diferenciais leva as empresas a se adequarem constantemente a mudanças. A identificação de tecnologias e tendências emergentes em um determinado campo tecnológico resulta em uma vantagem especial para as organizações. Convertida e perfeitamente aplicada nos produtos, torna-se inquestionavelmente uma via da competitividade empresarial. É parte integrante e importante da estratégia da empresa como fonte de negócios no longo prazo.

Nesse contexto, a questão investigada nesse artigo foi: como uma associação de produtores de goiaba conseguiu alcançar com sucesso o objetivo

de lançar um novo produto no mercado externo? Buscou-se, dessa forma, compreender as razões para esse caso de inovação de produto bem-sucedido, resultado da busca de uma associação de produtores de goiaba por aplicações e novos usos da fruta.

Verificou-se que esses produtores, sozinhos, poderiam não terem sido capazes de desenvolver essa inovação devido a restrições financeiras e de conhecimento de gestão tecnológica. Portanto, a idéia de formar a associação, mesmo que ela não alcance níveis de governança ou de interações com o resto do ambiente para que seja classificada como um *cluster* ou um arranjo produtivo local, facilitou as interações e interdependências entre os produtores, possibilitando o desenvolvimento de um produto novo para o mercado, com potencial de sucesso. Esse novo produto reflete ganho de competitividade dos produtores brasileiros em decorrência da necessidade de qualidade exigida para exportação, como também ganho de produtividade à medida que se inserem no contexto de inovação constante dos mercados.

Ao realizar o cruzamento entre o caso Guatchup e a teoria apresentada, podem ser traçadas algumas conclusões. Em primeiro lugar, verifica-se que o produto Guatchup pode ser considerado como um produto novo para o mundo, mas como não revoluciona a indústria de alimentos, mudando paradigmas de inovação, não pode ser considerado de ruptura. Trata-se de uma tecnologia provinda de inovação incremental deste modo aplicada a novos conceitos ou usos. Cabe acrescentar que o sucesso de um novo produto depende de vários fatores, como o grau com o qual o produto satisfaz as necessidades dos consumidores, as vantagens com relação à concorrência, à forma como os concorrentes defendem seus mercados, ao tamanho e taxa de crescimento do segmento-alvo, entre outros.

Alguns desses fatores estão sob o controle da empresa, outros requerem que sejam buscadas informações sobre o mercado, concorrentes, capacidades de produção ou clientes potenciais. A Goiabrás, ao lançar o produto Guatchup, compreendeu as necessidades dos consumidores por produtos e condimentos saborosos, porém saudáveis, e estabeleceu uma relação entre elas e o desenvolvimento do novo produto.

Outra conclusão refere-se às características que favorecem o sucesso dessa inovação, apresentadas na seção 4 do artigo. Dentre os nove tipos de novos produtos apresentados, aquele que mais se aproxima

da realidade da empresa é o produto sinérgico que é novo para a mesma. Esse grupo representa os produtos muito novos para as empresas, mas com altos graus de sinergia. Além de ser novo para a empresa, o Guatchup pode ser considerado como tecnicamente simples, de baixa tecnologia e baixo preço, além de satisfazer melhor as necessidades dos clientes. A Goiabrás conseguiu desenvolver uma oferta de valor para os clientes, pois apresenta altos índices de vitaminas e menos calorias do que o seu principal concorrente, o catchup. A empresa foi capaz de incorporar um conceito de produto baseado em uma proposição de valor, desenvolvê-lo e lançá-lo.

Finalmente, com relação às influências institucionais no desenvolvimento do Guatchup, nota-se que, quando associadas, as pequenas empresas produtoras de goiaba passam a utilizar um formato de inovação típico de grande empresa, pois adquirem economia de escala suficiente. Esse fato reflete a teoria apresentada na qual se viu que as grandes firmas têm maior capacidade técnica, financeira e mercadológica na melhor utilização e permanência de uma tecnologia existente, enquanto as pequenas são mais propensas a introduzir mudanças de ruptura nos produtos. No caso específico dessa associação, a forma encontrada para inovar foi possível devido ao correto gerenciamento das pequenas empresas que trouxe os elementos de suporte à competitividade tecnológica.

## REFERÊNCIAS

- BOSCHMA, R. Learning and regional development. *GeoJournal*; [s.l.], v. 49, n. 4, p. 339-344, 1999.
- CALANTONE, Roger; COOPER, Robert G. New product scenarios: prospects for success. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 45, p. 48-60, Spring 1981.
- CASSIOLATO, José E.; LASTRES, Maria H.M. Local systems of innovation in mercosur countries. *Industry and Innovation*, Sidney, v. 7, n. 1, p. 33-54, Jun. 2000.
- CEZARINO, Luciana. O arranjo produtivo local das micro, pequenas e médias empresas da indústria medico-hospitalar-odontologica de Ribeirão Preto, SP. In: ARRANJOS produtivos locais. Brasília: SEBRAE, 2004.

- CHANDY, Rajesh K.; TELLIS, Gerard J. The incumbent's curse? incumbency, size, and radical product innovation. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 64, n. 1, p. 1-17, Jul. 2000.
- FREEMAN, C. **Technology and economic performance**. London: Pinter, 1987.
- GOIABRÁS. Disponível em: <<http://www.goiabras.org.br/>>. Acesso em: 01 fev. 2004.
- HARTLEY, Jonh R. **Engenharia simultânea**. Porto Alegre: Bookman, 1998.
- HENARD, David H.; SZYMANSKI, David M. Why some new products are more successful than others. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 38, n. 3, p. 362-375, Aug. 2001.
- KUGLIANSKAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo: Institutos de Estudos Gerenciais e Editora, 1996.
- KWAKU, Appiah-Adu. Market orientation and performance: do the findings established in large firms hold in the small business sector? **Journal of Euro-Marketing**. New York, v. 6, n. 3, p. 1- 26, 1997.
- LUNDVALL, B. A. **National system of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning**. London: Pinter, 1995.
- \_\_\_\_\_. Innovation as a innovative process: from user producer interaction to the national system of innovation. In: DOSI, G. et al. (Ed). **Technical change and economic theory**. London: Pinter. 1988. p. 349-369.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719 p.
- MARTINELLI, Dante P.; JOYAL, A. **Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas**. Barueri: Manole, 2004.
- MYTELKA, L.K. The evolution of knowledge production strategies within multinational firms. In: CAPORASO, J. (Ed). **A changing international division of labour**. Boulder: Lynne Reiner, 1987.
- SOLOMON, S. **A grande importância da pequena empresa: a pequena empresa nos Estados Unidos, no Brasil e no mundo**. Rio de Janeiro: Nórdica, 1986.
- TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. The new product development game. **Harvard Business Review**, Boston, v. 64, n. 1, p. \_\_\_\_-\_\_\_\_, Jan./Feb. 1986
- URBAN, Glen L.; WEINBERG, Bruce D.; HAUSER, John R. Premarket forecasting of really-new products. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 60, n. 1, p. 47-60, Jan. 1996.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison approach. **Academy of Management Review**, Mississipi, v. 1, n. 1, p. 801-814, Jan./Mar. 1986.
- WIND, Jerry; MAHAJAN, Vijay. Issues and opportunities in new product development: an introduction to the special issue. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 34, p. 1-12, Feb. 1997.
- YOSHIMURA, Masataka; KONDO, Hideyuki. Concurrent product design based on simultaneous processing of design and manufacturing information by utility analysis. **Japan Society of Mechanical Engineers**, Tokyo, v. 98, n. 917, p. \_\_\_\_-\_\_\_\_, Apr. 1995.

**GUATCHUP: THE CASE OF A PRODUCT INNOVATION BY AN ASSOCIATION OF SMALL COMPANIES**

**ABSTRACT:** *For many companies, and even countries, competitiveness depends on the maintenance of a constant development of new products. The objective of the present work is to present a case of product innovation, which resulted from the search of an association of guava producers for new applications and uses of the fruit. By means of its own model, the association, given the economic and institutional context outlined in the present work, produced the first of six new products derived from red guava. In conclusion, it was verified that the innovation was made possible by the correct management of small businesses, providing a scale that allowed for the increase of technical, financial*

*and merchandising capacity. This facilitated interactions and inter-dependencies among the producers, which in turn enabled them to gain competitiveness through technology.*

**Key words:** *Small and mid-sized companies. New products – technological innovations. Small producers.*

Data do recebimento do artigo: 21/09/2004

Data do aceite de publicação: 07/11/2005