

## INOVAÇÃO ORIENTADA PARA O CLIENTE: PANORAMA BIBLIOMÉTRICO

**NILVA KOCK**

UNIVERSIDADE DE BLUMENAU - FURB

**JACKSON GLATZ**

UNIVERSIDADE DE BLUMENAU - FURB

**LINDA JESSICA DE MONTREUIL CARMONA**

### **Introdução**

Com o crescimento gradativo dos negócios e da facilidade de utilização da internet vem ocorrendo uma mudança expressiva tanto no comportamento de consumo como no padrão das demandas de consumo, resultando em consumidores que aguardam uma resposta mais ágil e uma disponibilidade maior das empresas. A inovação orientada para o cliente ajuda as empresas e seus gestores a desenvolverem continuamente tecnologia, produtos, processos e negócios em alinhamento com as necessidades atuais e emergentes dos clientes.

### **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Ao ser a inovação orientada para o cliente um modelo de inovação aberta, os clientes e usuários têm um impacto significativo no processo e produto final da inovação, criando pressões e formulando recomendações. Apesar da sua importância, o conceito de inovação orientada ao cliente não tem recebido o adequado reconhecimento da Academia, constatando-se escassez de publicações sobre o assunto. Assim, este artigo bibliométrico, buscou-se apresentar o panorama publicado na literatura sobre geração de inovação orientada para o cliente.

### **Fundamentação Teórica**

A inovação criada com base nos clientes e usuários vem se tornando uma estratégia organizacional essencial para a sobrevivência frente à competição de mercado. E os desafios da colaboração para a geração de inovação, devem ser encarados pelas organizações atuais como um fator crucial. Assim, a melhoria na comunicação entre organizações, seus produtos e serviços e os seus clientes poderá criar uma melhor interação para o processo de geração de inovação. Estas interações devem respeitar algumas etapas: (1) geração de ideias; (2) desenho, testes e refinamento; (3) comercialização.

### **Metodologia**

O método da pesquisa foi composto por duas etapas: análise bibliométrica e análise qualitativa descritiva. A coleta de dados foi realizada em agosto de 2022 seguindo o protocolo de cinco etapas: (1) Localização e seleção das bases de dados; (2) Avaliação crítica dos estudos; (3) Coleta de dados; (4) Análise e apresentação dos dados e; (5) Interpretação dos dados. Após a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave, 42 artigos foram selecionados para compor a amostra do presente estudo.

### **Análise dos Resultados**

Como resultados, a análise dos artigos selecionados, de 1996 a 2022, indicam que o tema ainda é pouco explorado nas publicações, mas com crescimento cronológico ao longo dos anos, sendo visto como um diferencial para as organizações na geração de inovação. A literatura analisada classifica-se em 4 grupos ou clusters de artigos: focados em inovação de produto, inovação em serviços, inovação de processos e inovação no modelo de negócios.

### **Conclusão**

Na busca pelo aperfeiçoamento da inovação nas empresas, elas têm buscado um modelo mais aberto, centrando-se nos tipos de inovação de produto, serviços, processos e modelos de negócios. Este artigo possui diversas contribuições: teórica, mediante o levantamento dos estudos sobre inovação orientada para o cliente e sua evolução acadêmica. Prática, para uma gestão com foco em novas possibilidades de inovar com orientação para o cliente. A contribuição social se centra nos benefícios trazidos pela inovação, tanto para o crescimento econômico, empregabilidade, evolução de produtos e organizações.

### **Referências Bibliográficas**

Coletti, M., & Landoni, P. (2018). Collaborations for innovation: a meta-study of relevant typologies, governance and policies. *Economics of Innovation and New Technology*, 27(5–6), 493–509. David, M., & Cormican, K. (2016). A customer-centric process innovation toolkit for SMEs. 2006 IEEE International Technology Management Conf., ICE 2006. Souza, K., et al. (2008). Customer-driven innovation. *Research Technology Management*, 51(3), 35–44. Szopik-Depczynska, K. et al. (2019). User-Driven Innovation in Poland: Determinants and Recommendations. *Sustainability* 2020, Vol. 12, Page 171, 12(1).

### **Palavras Chave**

Inovação orientada para o Cliente, Inovação, Gestão da Inovação

### **Agradecimento a órgão de fomento**

Os autores desejam expressar seu agradecimento à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio na realização desta pesquisa.

# INOVAÇÃO ORIENTADA PARA O CLIENTE: PANORAMA BIBLIOMÉTRICO

## 1 INTRODUÇÃO

Com o crescimento gradativo dos negócios e da facilidade de utilização da internet vem ocorrendo uma mudança expressiva tanto no comportamento de consumo como também no padrão das demandas de consumo (Agrawal et al., 2020), resultando em consumidores aguardam um tempo de resposta mais ágil e uma disponibilidade maior das empresas. Criar inovações para manter estas ânsias atendidas pode ser um fator crucial de sucesso, principalmente em setores nos quais o número de consumidores é muito grande (Cooper, 2019).

Keiningham et al., (2020) enfatizam que um modelo de inovação de negócio ágil é altamente crítico para que uma organização crie a habilidade de se tornar viável por um longo período. E o advento da transformação digital traz uma necessidade ainda maior das empresas se conectarem com os seus consumidores por meio de modelos de inovação. Consequentemente os consumidores podem se interligar com maior intensidade às organizações. É decorrente disto, as organizações que não conseguirem inovar com a sua própria cadeia de consumidores poderão perder competitividade.

A célebre frase: “as empresas devem ser capazes de inovar ou seus concorrentes as tornarão obsoletas” (Drucker, 2011) poderia sofrer uma atualização para “as empresas devem ser capazes de inovar ou seus concorrentes ou seus consumidores, as tornarão obsoletas”. Uma abordagem de inovação orientada para o cliente focada principalmente na construção de produtos, serviços ou em práticas de mercado nas necessidades declaradas de clientes ou usuários é a forma que empresas vêm utilizando para se manterem mais competitivas no mercado (Khan et al., 2021).

Entender a participação dos clientes e usuários no papel de cocriadores em soluções é cada vez mais necessário para compreender este fenômeno como uma nova fonte de geração de inovação. Utami et al. (2021) conceitualizam que a transformação digital cria um ambiente ideal para que as inovações sejam criadas com base no que os usuários e clientes realmente precisam. E com isto um novo tipo de mercado emerge, onde a base da pirâmide concentra o poder de escolha na direção de como produtos e serviços deverão evoluir. O desafio desta abordagem é a maneira como as empresas devem se comunicar com a sua base de clientes e usuários para que a geração de inovação seja assertiva.

Dessa forma, o presente estudo bibliométrico tem como objetivo apresentar o panorama publicado na literatura sobre a inovação orientada para o cliente, utilizando para tal a técnica de revisão sistemática da literatura, que é um método para coletar estudos de forma abrangente e exaustiva, agregando valor a esta busca através da adoção de critérios e avaliação da qualidade e validade do que se recupera nestas buscas (Petticrew & Roberts, 2008). Já o método bibliométrico visa fornecer uma perspectiva sistematizada e resumida do conhecimento científico, auxiliando na análise do portfólio bibliográfico, para direcionar futuras pesquisas. Nesse sentido, este método combinado com a bibliometria tem de auxiliar novos pesquisadores a identificar tendências para pesquisas futuras (Quevedo-Silva et al., 2016).

Justifica-se a presente pesquisa de inovação orientada para o cliente ao ser esse um modelo de inovação aberta, no qual clientes e usuários têm um impacto significativo na criação da inovação – processo e produto final –, criando pressões e formulando recomendações. Nessa dinâmica, acontece um engajamento entre organização e cliente, na qual as novas ideias e interações são fornecidas a qualquer hora e em qualquer lugar e com frequência, mesmas que podem acontecer de forma não estruturada. Apesar da sua importância, o conceito de inovação orientada ao cliente não tem recebido o adequado reconhecimento da Academia, constatando-se escassez de publicações sobre o assunto (Szopik-Depczynska et al., 2019).

Assim, este artigo apresenta diversas contribuições: a contribuição teórica acontece através do levantamento dos estudos de como a inovação orientada para o cliente tem evoluído

na academia. Como contribuição orientada aos gestores, este estudo oferece novas possibilidades de inovar com orientação para o cliente, desde inovar em produtos, serviços, processos até novos modelos de negócios. A contribuição social se centra nos benefícios trazidos pela inovação, tanto para o crescimento econômico, empregabilidade, evolução de produtos, serviços e organizações.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Inovação orientada para o cliente como fator estratégico**

Na Teoria do Desenvolvimento Econômico de Schumpeter que fora publicada no ano de 1911 ocorre a atribuição de agente principal do desenvolvimento econômico capitalista ao empresário empreendedor. Porém mais tarde, em 1934, Schumpeter recomenda que o agente principal seja não mais o empreendedor e sim as inovações. Portanto, a inovação se transforma em um meio importante pelo qual muitas das nações desenvolvidas obtêm projeção e escalonamento de seu desenvolvimento econômico (Oliveira Da Silva, 2022).

Coletti e Landoni (2018) afirmam que a inovação é considerada um imperativo estratégico para as organizações que pretendem obter algum tipo de lucro ou vantagem competitiva. E as colaborações são cada vez mais consideradas como a melhor forma de se conseguir sucesso para a criação e o desenvolvimento de inovações.

Desouza et al. (2008) consideram que a inovação criada com base no que os próprios clientes e usuários desejam vem se tornando uma estratégia organizacional essencial para a sobrevivência frente à competição de mercado. O que antes era entendido como inovação para os clientes, atualmente deve ser executado como inovação *com* os clientes. E os desafios que Coletti e Landoni (2018) identificaram quanto a colaboração para a geração de inovação, deve ser encarado pelas organizações atuais como um fator crucial quando a colaboração for com a dos seus próprios clientes e usuários.

Pynnönen et al. (2012) ponderam que as empresas competem cada vez mais por negócios, enquanto os seus usuários e clientes têm cada vez mais opções de escolha à disposição. E isto leva muitas empresas a buscarem uma estratégia baseada nas necessidades dos clientes como sendo essencial para entender a sua própria organização e criar diferencial frente a seus concorrentes. Deste modo se cria uma cultura de modelagem da própria empresa para se tornar mais alinhada no atendimento conforme as preferências dos seus clientes.

A melhoria na comunicação entre organizações, seus produtos e serviços e os seus clientes é o que poderá criar uma melhor interação para o processo de geração de inovação (Pynnönen et al., 2012). E estas interações devem respeitar algumas inspeções que a própria organização pode criar para avaliar se as inovações estão tendo efetividade. Desouza et al. (2008) mencionam as três fases da geração da inovação orientada para o cliente, que são: (1) geração de ideias; (2) desenho, testes e refinamento; (3) comercialização.

Na fase de geração de ideias há a necessidade de definir quem é o cliente ou o usuário da organização que poderá fornecer subsídios para as fases seguintes e o restante do processo de geração de inovação. É necessário ainda definir questões quanto aos desafios e as variáveis a serem avaliadas como forma de inspecionar o processo de geração da inovação. Na fase de desenho, testes e refinamento ocorre o processo de negócio e a transformação técnica ou administrativa da inovação. E na fase de comercialização é então feita a execução da transferência de conhecimento, seja como serviço ou produto, para clientes já existentes e para novos clientes da organização (Desouza et al., 2008).

Chowdhury (2011) sugere que o estabelecimento de um relacionamento mais forte com os seus clientes é vital para empresas jovens. Porém a complexidade gerada no ambiente organizacional com os processos para tornar uma empresa mais orientada para o cliente é o desafio. A variabilidade e a especificidade nas interações com os seus clientes e usuários

acabam sendo as barreiras que empresas jovens enfrentam devido à falta de maturidade e até mesmo de uma estrutura organizacional robusta. Desouza et al. (2008) complementa, indicando que as organizações têm um papel de coadjuvante no processo de inovação orientada para o cliente. E os clientes são o ator principal deste processo pois são a fonte primária de ideias. Porém há uma necessidade de as organizações serem suficientemente aptas para interagir com os seus clientes de forma assertiva. É necessário que as organizações consigam dar o suporte operacional na comunicação e tomada de decisões com agilidade. Caso contrário este processo de geração de inovação não será efetivo (Desouza et al., 2008).

Uma ação que sugere facilitar o processo de geração de inovação para empresas jovens quando enfrentam níveis de complexidade e formalização muito altos é a delegação de autoridade. Quando colaboradores de uma organização conseguem tomar decisões rápidas frente a situações complexas na interação com os clientes e usuários, existe uma maior probabilidade de sucesso na geração de inovação (Chowdhury (2011). Desouza et al. (2008) conclui ainda que as organizações de sucesso serão aquelas que conseguirem obter maior vantagem da inovação dirigida para o cliente para criar oportunidades de entrar em novos mercados e até de liderarem os mercados em que já participam.

### 3 MÉTODO

Esta pesquisa descritiva exploratória de cunho bibliométrico, realizada mediante a técnica de revisão sistemática da literatura, tem como objetivo apresentar o panorama publicado na literatura sobre a inovação orientada para o cliente. O método da pesquisa foi composto por duas etapas: análise bibliométrica e análise qualitativa descritiva.

Nunes et al. (2020) destacam que os principais objetivos do método bibliométrico consiste em: mapear o volume de produção científica, identificando aqueles mais citados, em um determinado campo de saber, além de permitir identificar as comunidades científicas e as redes de relacionamentos entre os pesquisadores que abordam o tema ou constructos de interesse. Os resultados de uma análise bibliométrica auxiliam jovens pesquisadores ou mesmo aqueles mais experientes que deparam com uma nova temática (Quevedo, 2016) e para esse estudo buscou-se identificar as principais publicações relativas à temática de inovação orientada para o consumidor. Na análise quantitativa da produção científica foram utilizados o ano de publicação, autores e países, periódicos que oportunizam o debate da temática e palavras-chaves que destacam o tema.

Para a fase qualitativa, adotou-se a revisão sistemática de literatura, caracterizada como um método de revisão que garante à pesquisa científica maior confiabilidade e reprodutibilidade. A coleta de dados foi realizada no dia 13 de agosto de 2022 e seguindo o protocolo de cinco etapas: (1) Localização e seleção das bases de dados; (2) Avaliação crítica dos estudos; (3) Coleta de dados; (4) Análise e apresentação dos dados; e, (5) Interpretação dos dados (Briner & Denyer, 2012).

A partir do objetivo de apresentar o panorama publicado na literatura sobre a inovação orientada para o cliente, foi utilizada a base Scopus (Elsevier) por ser o maior banco de dados de resumos e citações de literatura revisada por pares que oferece visão abrangente da produção de pesquisa do mundo em todos os campos da ciência. Deste modo, utilizamos os termos de busca "*customer-driven AND innovation*", pesquisando no título, palavras-chave ou resumo de todos os artigos indexados base *Scopus (Elsevier)*, limitando em artigos de periódicos e conferências, para a área de estudo de negócios, gestão e contabilidade. Não foram usados critérios de temporalidade para seleção dos artigos, para que pudesse ser observado toda evolução de publicações sobre a abordagem teórica.

O conector booleano "AND" foi utilizado como operador lógico, para direcionar a busca na forma combinada das palavras-chave, ou seja, atingir apenas as publicações que contenham respectivamente os dois termos.

Quanto aos critérios de seleção e exclusão dos artigos, foram excluídos do estudo os artigos que não estavam disponíveis e os estudos que, após a leitura do título, resumo e palavras-chave, não estavam aderentes com o objetivo deste estudo: apresentando as contribuições de inovação orientada para o cliente.

Para gerenciamento dos artigos localizados nas bases de dados foi utilizado o software *Mendeley*. A partir da busca nas bases de dados, localizou-se 58 (cinquenta e oito) artigos distintos. Após a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave, 42 (quarenta e dois) artigos foram selecionados para compor o presente estudo, pois atendiam na íntegra os critérios de inclusão, destes foi realizada a leitura dos artigos completos, listados na Tabela 1, a seguir

**Tabela 1** – Relação de artigos selecionados na amostra

| Nº | Autor(es)                        | Título do Artigo   |
|----|----------------------------------|--|
| 1  | Lynn et al. (1996)               | Marketing and Discontinuous Innovation: The Probe and Learn Process  |
| 2  | Veryzer Jr. R.W. (1998)          | Discontinuous Innovation and the New Product Development Process   |
| 3  | Lynn et al. (1998)               | Learning is the critical success factor in developing truly new products   |
| 4  | Kärkkäinen et al. (2001)         | Ten tools for customer-driven product development in industrial companies  |
| 5  | Kandampully J. (2002)            | Innovation as the core competency of a service organisation: The role of technology, knowledge and networks  |
| 6  | Chiva R. e Alegre J. (2004)      | Design management approaches in the Spanish ceramic sector: a comparative case study   |
| 7  | Lüthje C. (2004)                 | Characteristics of innovating users in a consumer goods field: An empirical study of sport-related product consumers                                     |
| 8  | Killen et al. (2005)             | Strategic planning using QFD   |
| 9  | Akintoye A. e Main J. (2007)     | Collaborative relationships in construction: The UK contractors' perception  |
| 10 | Desouza et al. (2008)            | Customer-driven innovation   |
| 11 | Osanna et al. (2009)             | The management and exchange of knowledge and innovation in environments of collaborating SMEs.   |
| 12 | Kühne B. e Gellynck X. (2010)    | Chain Networks as a Leverage for Innovation Capacity: The Case of Food SMEs  |
| 13 | Fragidis et al. (2010)           | Value co-creation and customer-driven innovation in social networking systems  |
| 14 | Scholten S. e Scholten U. (2010) | Platform-based innovation management: Directing external innovational efforts in complex self-organizing platform ecosystems                             |
| 15 | Chowdhury S. (2011)              | The moderating effects of customer-driven complexity on the structure and growth relationship in young firms   |
| 16 | Meersman D. e Debruyne C. (2011) | Purchase intent, online offers and product innovation: Misunderstandings in the ménage à trois   |
| 17 | Denning S. (2011)                | Successfully implementing radical management at Salesforce.com   |
| 18 | Pynnönen et al. (2012)           | Managing customer-driven business model innovation   |
| 19 | Huysmans P. (2012)               | On the impact of modular dependencies on innovation in organizations   |
| 20 | Weckenmann et al. (2012)         | Facing the challenges of engineering in quality management   |
| 21 | Hsu et al. (2013)                | Roles of small- and medium-sized enterprises in service industry innovation: A case study on leisure agriculture service in tourism regional innovation  |
| 22 | Sindakis et al. (2015)           | Customer-centered knowledge management: Challenges and implications for knowledge-based innovation in the public transport sector                        |
| 23 | David M. e Cormican K. (2016)    | A customer-centric process innovation toolkit for SMEs   |
| 24 | Redaelli et al. (2016)           | Shoe customers' behaviour with new technologies: The Magic Mirror case   |
| 25 | Barqawi et al. ((2016)           | Balancing coordination and autonomy during post-acquisition within a high-tech firm  |
| 26 | Oyner O. e Korelina A. (2016)    | The influence of customer engagement in value co-creation on customer satisfaction: Searching for new forms of co-creation in the Russian hotel industry |
| 27 | Wood R.C. (2017)                 | Bringing large technology systems to economic maturity: The role of technology management  |
| 28 | Brasseur et al. (2017)           | Open business model innovation: Literature review and agenda for future research   |
| 29 | Arnett et al. (2018)             | Multi-dimensional nature of innovation at Amazon   |
| 30 | Fernandes et al. (2018)          | Modern innovation challenges to firms and cities: The case of Portugal   |
| 31 | Bertola P. e Teunissen J. (2018) | Fashion 4.0. Innovating fashion industry through digital transformation  |

|    |                                 |   |
|----|---------------------------------|---|
| 32 | Busser et al. (2019)            | Customer disposition to social exchange in Co-innovation  |
| 33 | Tyagi et al. (2019)             | A novel cryptographic data security approach for banking industry to adopt cloud computing  |
| 34 | Juniatiet al. (2019)            | The effect of relationship learning in driving green innovation, green customer capital and firm's competitive advantage          |
| 35 | Nuruzzaman N. e Singh D. (2019) | Exchange characteristics, capability upgrading and innovation performance: evidence from Latin America                            |
| 36 | Cay et al. (2019)               | Modelling R&D strategy to fulfil customer demands through digital transformation  |
| 37 | Keiningham et al. (2020)        | Customer experience-driven business model innovation  |
| 38 | Agrawal et al. (2020)           | Analysis of barriers in implementation of digital transformation of supply chain using interpretive structural modelling approach |
| 39 | Khan et al. (2021)              | New product performance implications of ambidexterity in strategic marketing foci: a case of emerging market firms                |
| 40 | Utami et al. (2021)             | 'A social justice logic': how digital commerce enables value co-creation at the bottom of the pyramid                             |
| 41 | Klimas et al. (2022)            | Strategy frames in coopetition: An examination of coopetition entry factors in high-tech firms                                    |
| 42 | Singh et al. (2022)             | Sustainability in the beer and pub industry during the COVID-19 period: An emerging new normal                                    |

Fonte: Os Autores (2022).

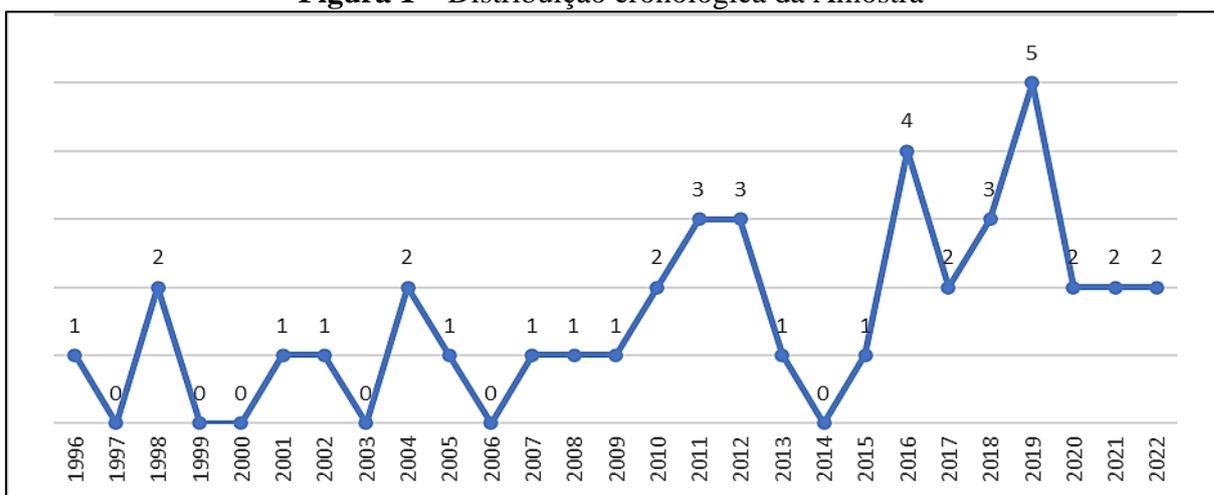
#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este estudo procurou apresentar o panorama publicado na literatura sobre a inovação orientada para o cliente, pesquisando para tal, as publicações da base de dados *Scopus (Elsevier)*. Consequentemente, o artigo possibilita aprofundar o conhecimento de teorias, pesquisas e novos estudos que tenham a inovação orientada para o cliente como principal instrumento, nesse *corpus* de literatura.

##### 4.1 Análise Bibliométrica

A Figura 1, apresenta a distribuição cronológica da amostra desta pesquisa, e indica o crescente interesse acadêmico no tema. Entretanto, o tema ainda é pouco abordado ao longo dos anos, ao se considerar o número de artigos encontrados.

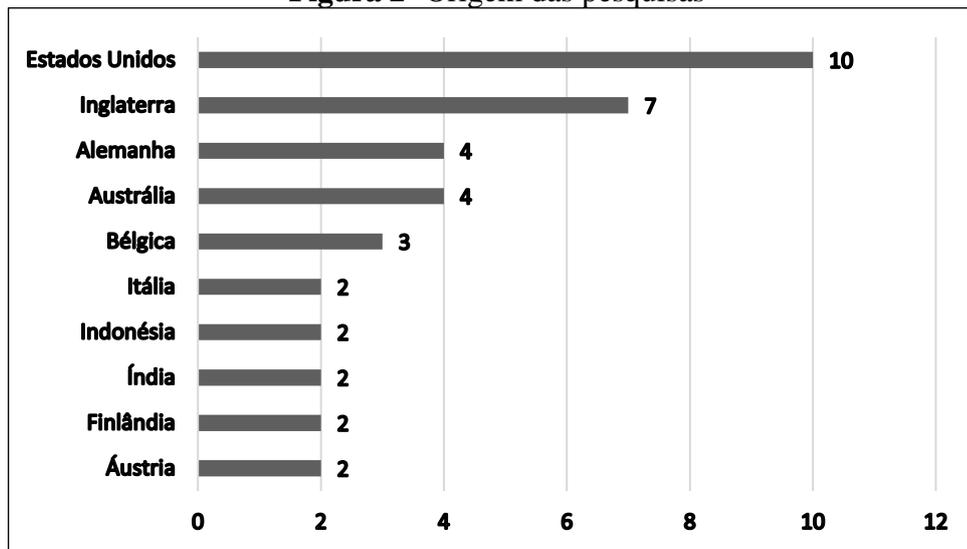
**Figura 1** – Distribuição cronológica da Amostra



Fonte: Os Autores (2022)

Foi constatado, através desse levantamento, a inexistência de artigos brasileiros e evidenciamos que os países que possuem mais publicações estão entre os 10 países no Índice Global de Inovação 2021 (Intellectual Property Organization, 2021) caracterizando assim que a pesquisa contribui para a inovação, e o contrário também acontece, a inovação também contribui para as pesquisas (*vide* Figura 2).

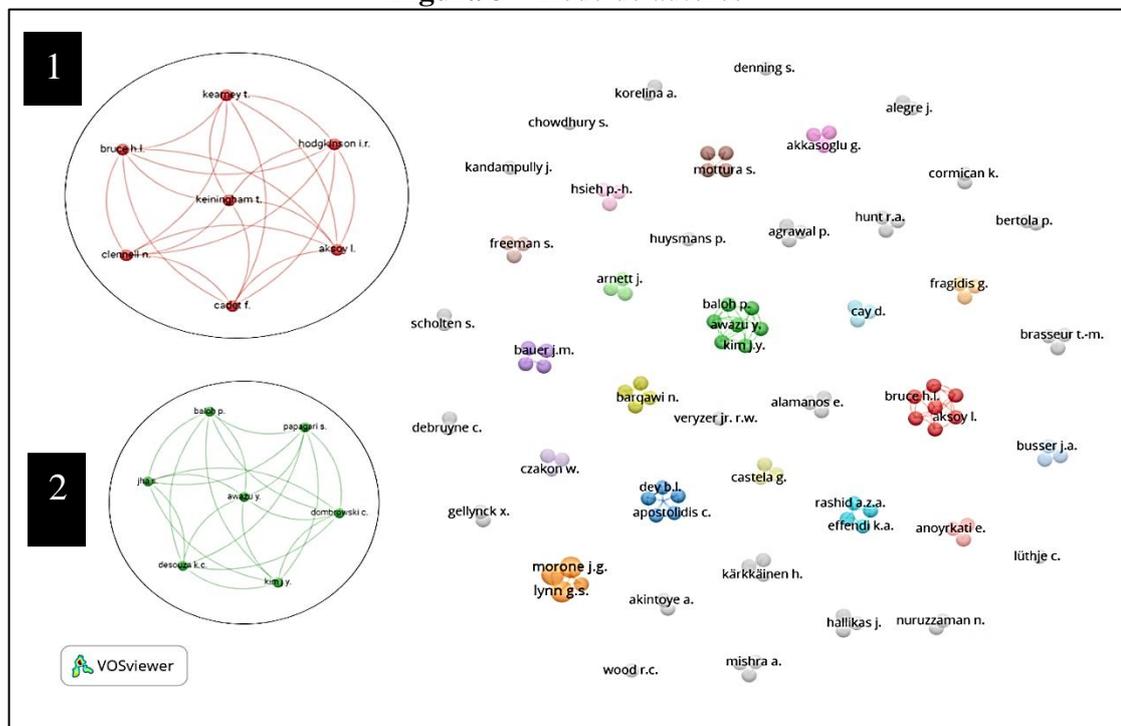
**Figura 2- Origem das pesquisas**



Fonte: Os Autores (2022).

A maior parte dos artigos, cerca de 85% da amostra, possui mais de um autor, sendo que 62% são estudos publicados com 3 ou mais autores, 22% com 2 autores, e apenas 16% são escritos com apenas 1 autor. Porém, mesmo com um número expressivo de coautorias, não acontece uma rede de cooperação integrada de autores, mas diversas redes menores de autores, como pode ser observado no mapa criado no VOSViewer (Figura 3). Sendo que 42 artigos do nosso portfólio resultou em 115 autores e coautores que juntos formam 41 clusters de autores com 142 links. As redes 1 e 2 grifadas na Figura 3 são as maiores do mapa.

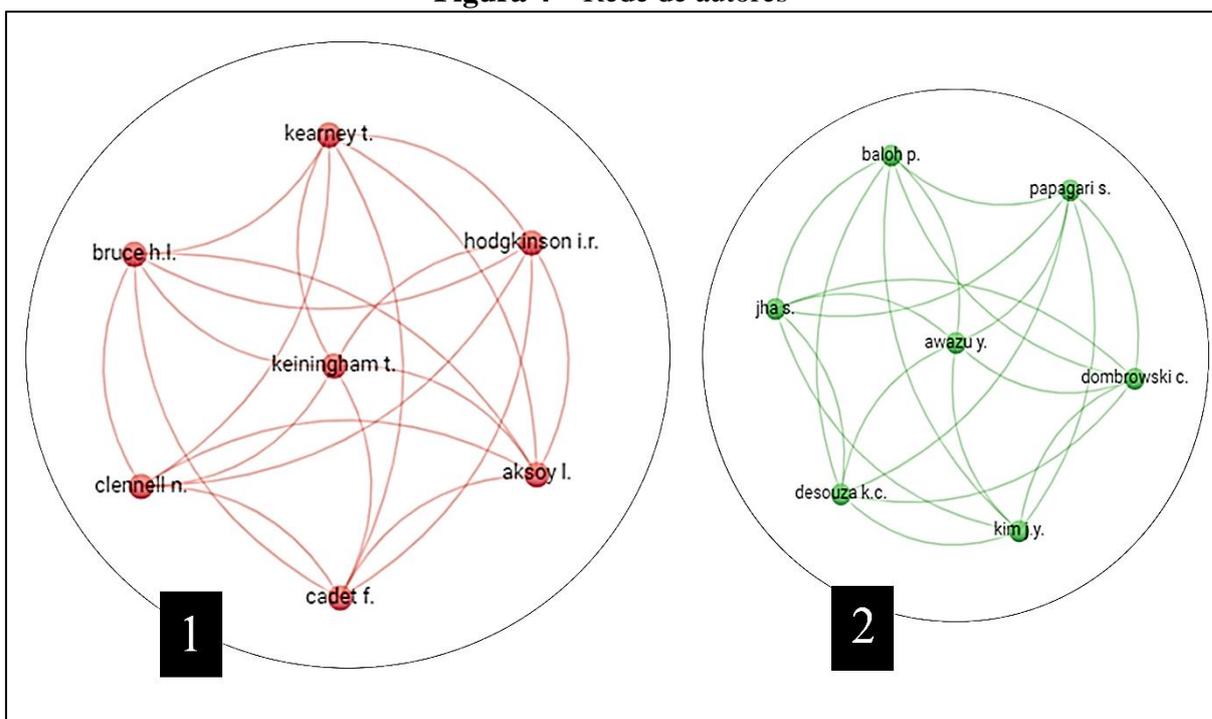
**Figura 3 – Rede de autores**



Fonte: Os Autores (2022). Legenda: 1- Customer-Driven Innovation. 2- Customer experience-driven business model innovation.

As relações de coautoria são a grande maioria nos estudos analisados, portanto destacamos dois artigos que têm o maior número de cooperação entre autores (figura 4), e neles foi verificado que mesmo que não exista afinidades e cooperação entre grupos de autores, a cooperação entre autores acontece e junto com ela uma cooperação entre universidades e países, como é o caso dos dois estudos da figura a seguir, que existe colaboração entre Estados Unidos (autores de 2 universidades), Reino Unido (autores de 4 universidades), no estudo 2, e no estudo 2 uma relação entre Estados Unidos (autores de 3 universidades) e Slovênia (autor de 1 universidade).

**Figura 4 – Rede de autores**



Legenda: 1- Customer-Driven Innovation. 2- Customer experience-driven business model innovation. Fonte: Os Autores (2022).

Os artigos da amostra foram publicados em 34 revistas e 8 anais de conferências. A conferência *Lecture Notes in Business Information Processing*, tem tido publicações recorrentes, porém sem um número expressivo. Assim, observamos que ainda não se tem uma revista ou conferência que seja destaque em publicações que abordem a inovação orientada para o cliente, conforme Tabela 2.

**Tabela 2 – Principais veículos de publicação sobre Inovação orientada para o cliente. Anos 1996-2022**

| Journal  | Tipo             | Participação (42) |
|--|------------------|-------------------|
| Lecture Notes in Business Information Processing | Conference Paper | 3                 |
| Research Technology Management                   | Article          | 2                 |
| International Journal of Innovation Management   | Article          | 2                 |
| Journal of Knowledge Management                  | Article          | 2                 |
| Journal of Business Research                     | Article          | 2                 |

Fonte: Os Autores (2022).

A nuvem de palavras é um recurso gráfico que representa a frequência de palavras utilizadas em um texto, e através de algoritmos é possível verificar na imagem formada por

dezenas de palavras, diferentes dimensões na qual indicam a frequência ou relevância dos termos em meio aos estudos analisados. Neste estudo, podemos verificar que inovação (*innovation*), satisfação do consumidor (*customer satisfaction*), gestão industrial (*industrial management*) e design de produto (*product design*) são termos com maiores pesos nos algoritmos, aparecendo mais vezes dentro dos estudos. Portanto, não menos relevantes, também estão incluídos dentro de estudos de inovação orientada para o cliente como podemos observar na nuvem de palavras criada pelo aplicativo *Wordclouds*. (Figura 5).

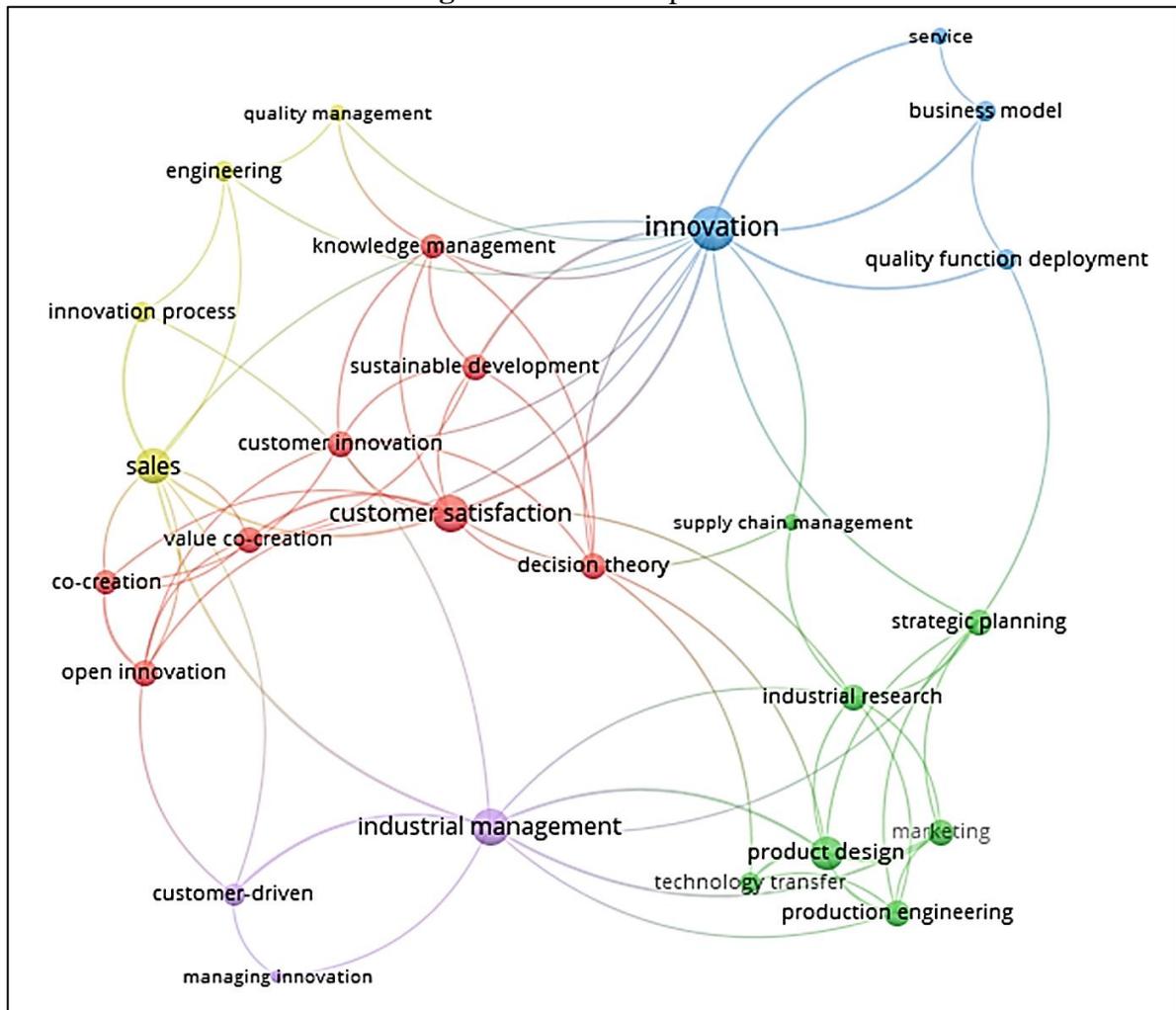
**Figura 5** – Nuvem de palavras mais encontradas na amostra



Fonte: Os Autores (2022)

Podemos verificar uma relação entre os termos citados na figura 5 através na rede de palavras criadas pelo *VOSViewer* (Figura 6). Identificando que os estudos ficam classificados em 5 clusters, que são satisfação de cliente (8 itens), desenvolvimento de produtos (7 itens), a inovação de negócios (4 itens), processos de inovação (4 itens), gestão da inovação (3 itens).

**Figura 6 – Rede de palavras**



Fonte: Os Autores (2022).

Constata-se que os estudos se classificam em 4 grupos ou clusters de artigos: inovação de produto, inovação em serviços, inovação de processos e inovação no modelo de negócios, conforme Tabela 3.

**Tabela 3 – Clusters identificados sobre Inovação Orientada para o Cliente**

| CLUSTER                               | ARTIGOS  |
|---------------------------------------|--|
| <b>Inovação de Produto</b>            | (Lynn et al., 1996, 1998; Robert & Veryzer, 1998; Kärkkäinen et al., 2001; Chiva & Alegre, 2004; Lüthje, 2004; Akintoye & Main, 2007; Osanna et al., 2009; Meersman & Debruyne, 2011; Weckenmann et al., 2012; Juniati et al., 2019).                      |
| <b>Inovação em Serviços</b>           | (Kandampully, 2002; Fragidis et al., 2010; Meersman & Debruyne, 2011; Denning, 2011; Hsu et al., 2013; Sindakis et al., 2015; Oyner & Korelina, 2016; Wood, 2017). Mulligan & Cormican, 2006).   |
| <b>Inovação de Processos</b>          | (Killen et al., 2005; Barqawi et al., 2016; Brasseur et al., 2017).  |
| <b>Inovação de Modelo de Negócios</b> | (Kühne & Gellynck, 2010; Pynnönen et al., 2012; Huysmans, 2012; Redaelli et al., 2016; Arnett et al., 2018; Fernandes et al., 2018; Bertola & Teunissen, 2018; Nuruzzaman & Singh, 2019; Cay et al., 2019; Juniati et al., 2019; Keiningham et al., 2020). |

Fonte: Os Autores (2022).

Através da tabela 3 podemos observar que nos primeiros estudos publicados para inovação orientada para o cliente, o foco estava em produto, isso porque como Lynn et al. (1998) aborda, “a próxima grande novidade” concentrava-se em desenvolvimento de produtos evolucionários, ou seja inovações incrementais nas quais se abordavam as necessidades e os desejos dos clientes.

No entanto, com o passar do tempo o crescimento exponencial dos serviços em nível internacional veio representando um desafio e uma oportunidade para os gestores (Kandampully, 2002), fazendo com que inovação de serviços começasse a surgir dentro dos estudos de inovação orientada para o cliente.

Com toda essa evolução na inovação de produtos e serviços, o campo de inovação de processos também precisava iniciar seus estudos, já que ele faz parte de todo um processo que contribui para a satisfação do cliente e do desenvolvimento da empresa.

Já a inovação do modelo de negócios, uma capacidade fundamental de uma empresa de alcançar o crescimento e a viabilidade a longo prazo, só começou a aparecer nos estudos a partir de 2010, e por mais que vem crescendo ainda é carente, principalmente quando visto que na inovação de modelo de negócios que vem a ajuda a melhorar o valor dos produtos ou serviços e/ou a entrega dessas ofertas aos clientes (Keiningham et al., 2020).

Portanto, a tabela 3 ainda apresenta que nenhum dos clusters perdeu sua força ao desde que iniciou no campo de pesquisa, porém alguns menos outros mais pesquisados.

#### **4.2 Análise Qualitativa Descritiva**

Nos primeiros estudos publicados sobre inovação orientada para o cliente, o foco encontrava-se em processos de inovação descontínua, nos quais, uma estratégia orientada para o cliente, descobre quais as suas necessidades e desejos e, em seguida, atende a essas necessidades. As estratégias orientadas para o cliente são enraizadas em marketing e pesquisas formais e informais foram usadas para identificar segmentos de mercado e descobrir impulsionadores de demanda, lacunas de mercado e insatisfações de clientes. Portanto, uma estratégia orientada para o cliente implica que o esforço de inovação normalmente é iniciado por uma solicitação do cliente (Lynn et al., 1996, 1998; Robert & Veryzer, 1998).

Kärkkäinen et al. (2001) reforçam que existem muitas interligações entre a avaliação de necessidades e o desenvolvimento de produtos, mas o ponto de partida para o desenvolvimento de uma ideia inovadora, tem origem na fusão entre as necessidades dos clientes e as possibilidades tecnológicas. Acrescentam ainda que a avaliação das necessidades do cliente é um processo sistemático, que fornece os meios para esclarecer e garantir que toda a empresa trabalhe para satisfazer as necessidades identificadas do cliente, corrigindo todas as etapas do desenvolvimento do produto (Kärkkäinen et al., 2001).

O foco no cliente fomenta novas vantagens do produto em termos de qualidade, confiabilidade e exclusividade, portanto, os fabricantes são aconselhados a buscar clientes capazes e dispostos a conceber inovações para atender às suas necessidades, sendo que usuários inovadores e iniciadores de mercado podem ser as mesmas pessoas. Afinal, os usuários inovadores podem ser potencialmente os primeiros a comprar os produtos comercializados que são desenvolvidos com base em seus pedidos e ideias (Lüthje, 2004). Desta forma, as organizações têm entrado em relacionamentos colaborativos para encontrar resposta às necessidades do cliente e resposta às oportunidades de mercado (Akintoye & Main, 2007; Osanna et al., 2009).

Chowdhury (2011) sugere que as relações de troca estreitas com os clientes são reconhecidas como importantes para as empresas jovens. Que parcerias estreitas com os clientes oferecem vantagens, como inovação, reconhecimento de oportunidades e reputação para as empresas. Weckenmann et al. (2012) reforçam que essas relações vêm acontecendo durante o último século de industrialização, onde primeiro o mercado era orientado para o fornecedor e

passa para um mercado orientado para o cliente, onde os produtos oferecidos e serviços têm que atender às demandas específicas dos clientes. E Brasseur et al. (2017) salientam que é através do envolvimento contínuo dos clientes no processo, que faz uma empresa alinhar-se repetidamente às necessidades atuais e emergentes do mercado de maneira iterativa para obter as informações essenciais em tempo real sobre as mudanças nas preferências dos clientes.

No entanto, Kandampully (2002) aborda que a inovação por si só não beneficia a empresa a menos que manifeste valor superior no mercado orientado para o cliente, ou seja, a inovação em serviços baseada no cliente ocorre apenas quando uma empresa é capaz de concentrar todas as suas energias para pensar em nome do cliente. Sendo assim, as organizações que buscam inovação e melhor desempenho devem ser orientadas para o cliente, mas considerando a dificuldade na coleta e análise os dados de pesquisa de mercado ou como usá-la para determinar uma estratégia eficaz para o cliente (Killen et al., 2005).

Por motivos como esses, as organizações contemporâneas estão reorganizando seus processos e sistemas para serem mais responsivos às necessidades em constante mudança do cliente. Esse movimento em direção à empresa focada no cliente pode ser facilitado pelo uso de metodologias e ferramentas para garantir que o novo sistema proposto funcione conforme o planejado. No entanto, a inovação de processos é uma atividade complexa e difícil, que muitas vezes requer suporte especializado, e os métodos e ferramentas disponíveis nem sempre são adequados para todos os tipos de empresas (Mulligan & Cormican, 2006).

A importância de parceiros de alianças, fornecedores e prestadores de serviços de terceirização vindo sendo cada vez mais percebida como fonte de inovação. O que significa que além dessas fontes externas, pesquisadores também estão prestando mais atenção ao papel dos clientes como fonte de inovação. Essa vertente de pesquisa argumenta que os clientes possuem conhecimento essencial que pode ajudar a empresa na busca pela inovação. Tal conhecimento de propriedade dos clientes, no entanto, deve ser identificado, internalizado e então traduzido em inovação comercializada. A capacidade organizacional de identificar o conhecimento dos clientes e transformá-los em inovação beneficia a própria organização, pois pode ajudar a organização a servir os clientes (Nuruzzaman & Singh, 2019).

Cay et al. (2019) reforçam que a inovação orientada para o cliente requer uma pesquisa de mercado contínua. Que além disso, os clientes são sempre influenciados por conceitos sociais globais. E empresas que estão buscando inovar em modelos de negócios e a experiência do cliente estão relacionadas em fornecer aos gerentes estruturas concretas para orientar a inovação que suporta novos serviços orientados ao cliente.

## **5. CONCLUSÕES**

Este artigo bibliométrico buscou através de uma revisão sistemática da literatura apresentar o panorama publicado sobre a inovação orientada para o cliente, com o objetivo de apresentar contribuições para os processos de inovação. Foram identificados 4 grupos ou clusters de artigos, orientando o mesmo número de vertentes de pesquisa: sobre inovação de produto, inovação em serviços, inovação de processos e inovação no modelo de negócios.

Ao longo dos estudos concluímos que as organizações têm buscado um modelo mais aberto de produção de inovações, sendo frequentemente identificado como ‘modelo de inovação aberta’. Isso porque aquele modelo que era mais fechado no início, foi se voltando para inovação orientada ao cliente a partir da inserção de novos produtos, evoluindo para integrar-se na forma em que os serviços são oferecidos, desde processos a modelos de negócios. Pois se entende que a capacidade de uma empresa de absorver conhecimento dos clientes e transformá-los em inovação também depende de sua capacidade absorptiva interna. Uma empresa que atualiza consistentemente suas capacidades absorptivas tem maior probabilidade de gerar inovação orientada para o cliente do que aquelas que não o fazem. Para isso é necessário

que as organizações estejam sempre em desenvolvimento, já que o comportamento humano também é algo em evolução.

Este artigo apresenta contribuições teórica, prática e social para a Academia e a prática da Administração. A contribuição teórica, mostrando o panorama e evolução das publicações sobre inovação orientada para o cliente. A contribuição prática, orientada aos gestores mostra novas possibilidades de inovar com orientação para o cliente, tanto em produtos, serviços, processos até novos modelos de negócios. A contribuição social reside nos benefícios trazidos pela inovação, crucial para o desenvolvimento e crescimento econômicos, empregabilidade, evolução de produtos, serviços, organizações e qualidade de vida.

Dentre as limitações, a escolha do critério de busca pode ser uma limitação de pesquisa, pois tanto o termo inovação como cliente podem ter diferentes sinônimos, e a relação pode estar sendo abordada sobre outros termos e até em outras áreas, pois a inovação é um fenômeno, multifacetado e multidisciplinar. Outra limitação pode provir da realização da pesquisa em apenas uma base de dados, sendo essa também uma oportunidade para pesquisas futuras.

Como perspectiva de estudos futuros sugerimos a expansão da pesquisa, com a inclusão de outras bases de dados, incrementando as palavras-chave, bem como a evolução da análise com o objetivo de compreender como as organizações têm buscado inovações orientadas ao cliente. Também como sugestão avaliar quais orientações que as organizações têm buscado para inovar quando não são orientadas ao cliente.

## Referências

- Agrawal, P., Narain, R., & Ullah, I. (2020). Analysis of barriers in implementation of digital transformation of supply chain using interpretive structural modelling approach. *Journal of Modelling in Management*, 15(1), 297–317. <https://doi.org/10.1108/JM2-03-2019-0066>
- Akintoye, A., & Main, J. (2007). Collaborative relationships in construction: The UK contractors' perception. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 14(6), 597–617. <https://doi.org/10.1108/09699980710829049>
- Arnett, J., Goldfinch, B., & Chinta, R. (2018). Multi-dimensional nature of innovation at Amazon. *International Journal of Business Innovation and Research*, 15(1), 1–13. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2018.088461>
- Bertola, P., & Teunissen, J. (2018). Fashion 4.0. Innovating fashion industry through digital transformation. *Research Journal of Textile and Apparel*, 22(4), 352–369. <https://doi.org/10.1108/RJTA-03-2018-0023>
- Brasseur, T.-M., Mladenow, A., & Strauss, C. (2017). Open business model innovation: Literature review and agenda for future research. *Бизнес-Информатика*, 4 (42) eng, 8–16.
- Briner, R. B., & Denyer, D. (2012). Systematic Review and Evidence Synthesis as a Practice and Scholarship Tool. In *Handbook of evidence-based management: Companies, classrooms and research*. (pp. 112–129). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199763986.013.0007>
- Cay, D., Goker, N., & Dursun, M. (2019). Modelling r&d strategy to fulfil customer demands through digital transformation. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 16, 525–531. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85076785554&partnerID=40&md5=f24fa40f4cc5cc2c0557f06907afd9ae>

- Chiva, R., & Alegre, J. (2004). Design management approaches in the Spanish ceramic sector: a comparative case study. *International Journal of Product Development*, 1(2), 215–233. <https://doi.org/10.1504/IJPD.2004.005703>
- Chowdhury, S. (2011). The moderating effects of customer driven complexity on the structure and growth relationship in young firms. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 306–320.
- Coletti, M., & Landoni, P. (2018). Collaborations for innovation: a meta-study of relevant typologies, governance and policies. *Economics of Innovation and New Technology*, 27(5–6), 493–509. <https://doi.org/10.1080/10438599.2017.1376166>
- Cooper, R. G. (2019). The drivers of success in new-product development. *Industrial Marketing Management*, 76, 36–47. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2018.07.005>
- Denning, S. (2011). Successfully implementing radical management at Salesforce.com. *Strategy & Leadership*, 39(6), 4–10. <https://doi.org/10.1108/108785711111176574>
- Desouza, K. C., Awazu, Y., Jha, S., Dombrowski, C., Papagari, S., Baloh, P., & Kim, J. Y. (2008). Customer-driven innovation. *Research Technology Management*, 51(3), 35–44. <https://doi.org/10.1080/08956308.2008.11657503>
- Drucker, P. F. (2011). *Landmarks of tomorrow: A report on the new*. Transaction Publishers.
- Fernandes, S., Cesário, M., & Castela, G. (2018). Modern innovation challenges to firms and cities: The case of Portugal. *Journal of Technology Management and Innovation*, 13(2), 33–42. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242018000200033>
- Hsu, S.-M., Hsieh, P.-H., & Yuan, S.-T. (2013). Roles of “small- and medium-sized enterprises” in service industry innovation: A case study on leisure agriculture service in tourism regional innovation. *Service Industries Journal*, 33(11), 1068–1088. <https://doi.org/10.1080/02642069.2011.623773>
- Huysmans, P. (2012). On the impact of modular dependencies on innovation in organizations. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 109 LNBIP, 70–90. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-29788-5\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-642-29788-5_5)
- Intellectual Property Organization, W. (2021). *Global Innovation Index 2021*. [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/en/](https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/)
- Juniati, S., Sinaga, O., Effendi, K. A., & Rashid, A. Z. A. (2019). The effect of relationship learning in driving green innovation, green customer capital and firm’s competitive advantage. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(1), 311–318. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85063291900&partnerID=40&md5=c6dad9d8e65acc287d980105d2da85a5>
- Kandampully, J. (2002). Innovation as the core competency of a service organisation: The role of technology, knowledge and networks. *European Journal of Innovation Management*, 5(1), 18–26. <https://doi.org/10.1108/14601060210415144>
- Kärkkäinen, H., Piippo, P., & Tuominen, M. (2001). Ten tools for customer-driven product development in industrial companies. *International Journal of Production Economics*, 69(2), 161–176. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(00\)00030-X](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(00)00030-X)

- Keiningham, T., Aksoy, L., Bruce, H. L., Cadet, F., Clennell, N., Hodgkinson, I. R., & Kearney, T. (2020). Customer experience driven business model innovation. *Journal of Business Research*, 116, 431–440.
- Khan, H., Freeman, S., & Lee, R. (2021). New product performance implications of ambidexterity in strategic marketing foci: a case of emerging market firms. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 36(3), 390–399. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2020-0003>
- Killen, C. P., Walker, M., & Hunt, R. A. (2005). Strategic planning using QFD. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 22(1 SPEC. ISS.), 17–29. <https://doi.org/10.1108/02656710510572968>
- Kühne, B., & Gellynck, X. (2010). Chain Networks as a Leverage for Innovation Capacity: The Case of Food SMEs. *International Journal on Food System Dynamics*, 1(4), 279–294. <https://doi.org/10.18461/ijfsd.v1i4.141>
- Lüthje, C. (2004). Characteristics of innovating users in a consumer goods field: An empirical study of sport-related product consumers. *Technovation*, 24(9), 683–695. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(02\)00150-5](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(02)00150-5)
- Lynn, G. S., Mazzuca, M., Morone, J. G., & Paulson, A. S. (1998). Learning is the critical success factor in developing truly new products. *Research Technology Management*, 41(3), 45–51. <https://doi.org/10.1080/08956308.1998.11671209>
- Lynn, G. S., Morone, J. G., & Paulson, A. S. (1996). Marketing and Discontinuous Innovation: The Probe and Learn Process. *California Management Review*, 38(3), 8–37. <https://doi.org/10.2307/41165841>
- Meersman, D., & Debruyne, C. (2011). Purchase intent, online offers and product innovation: Misunderstandings in the ménage à trois. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 97 LNBIP, 132–143. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-25370-6\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-642-25370-6_13)
- Mulligan, D., & Cormican, K. (2006). A customer centric process innovation toolkit for SMEs. 2006 IEEE International Technology Management Conference (ICE), 1–8.
- Nuruzzaman, N., & Singh, D. (2019). Exchange characteristics, capability upgrading and innovation performance: evidence from Latin America. *Journal of Knowledge Management*, 23(9), 1747–1763. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2018-0447>
- Oliveira Da Silva, R. (2022). Inovação tecnológica: uma revisão da abordagem shumpeteriana Technological innovation: a review of the shumpeterian approach.
- Osanna, P. H., Durakbasa, N. M., Crisan, L., & Bauer, J. M. (2009). The management and exchange of knowledge and innovation in environments of collaborating small and medium sized enterprises. *Innovation and Knowledge Management in Twin Track Economies Challenges and Solutions - Proceedings of the 11th International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2009*, 1–3, 1515–1525. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84898023659&partnerID=40&md5=13dc0ab09c3147059016f7a913ece8f9>

- Petticrew, M., & Roberts, H. (2008). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. John Wiley & Sons.
- Pynnönen, M., Hallikas, J., & Ritala, P. (2012). Managing customer-driven business model innovation. *International Journal of Innovation Management*, 16(04), 1250022.
- Quevedo-Silva, F., Santos, E. B. A., Brandão, M. M., & Vils, L. (2016). Bibliometric study: Guidelines on its application. *Revista Brasileira de Marketing*, 15(2), 246–262. <https://doi.org/10.5585/remark.v15i2.3274>
- Redaelli, C., Pellegrini, R., Mottura, S., & Sacco, M. (2016). Shoe customers' behaviour with new technologies: The Magic Mirror case. 2009 IEEE International Technology Management Conference, ICE 2009. <https://doi.org/10.1109/ITMC.2009.7461388>
- Robert, W., & Veryzer, J. (1998). Discontinuous Innovation and the New Product Development Process. *Journal of Product Innovation Management*, 15(4), 304–321. [https://doi.org/10.1016/s0737-6782\(97\)00105-7](https://doi.org/10.1016/s0737-6782(97)00105-7)
- Sindakis, S., Depeige, A., & Anoyrkati, E. (2015). Customer-centered knowledge management: Challenges and implications for knowledge-based innovation in the public transport sector. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 559–578. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2015-0046>
- Szopik-Depczynska, K., Cheba, K., Bak, I., & Ioppolo, G. (2019). User-Driven Innovation in Poland: Determinants and Recommendations. *Sustainability* 2020, Vol. 12, Page 171, 12(1), 171. <https://doi.org/10.3390/SU12010171>
- Utami, H. N., Alamanos, E., & Kuznesof, S. (2021). 'A social justice logic': how digital commerce enables value co-creation at the bottom of the pyramid. *Journal of Marketing Management*, 37(9–10), 816–855. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2021.1908399>
- Weckenmann, A., Werner, T., & Akkasoglu, G. (2012). Facing the challenges of engineering in quality management. *Quality - Access to Success*, 13(126), 72–78. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84856556258&partnerID=40&md5=9cca42c6361d6ab01066a83030e4171d>
- Wood, R. C. (2017). Bringing large technology systems to economic maturity: The role of technology management. 2017 IEEE Technology and Engineering Management Society Conference, TEMSCON 2017, 432–436. <https://doi.org/10.1109/TEMSCON.2017.7998414>