

Escola de Administração de Empresas de São Paulo
Fundação Getúlio Vargas
NPP - Núcleo de Pesquisas e Publicações

Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
PIBIC - Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica

RELATÓRIO FINAL DE PESQUISA

DESENVOLVIMENTO E LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS EM TEMPOS ATUAIS

Aluno bolsista: Antonio Henrique Dametto
Orientador: Prof. Helton Haddad Carneiro da Silva

Escola de Administração de Empresas de São Paulo
Fundação Getúlio Vargas
NPP - Núcleo de Pesquisas e Publicações

Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
PIBIC - Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica

RELATÓRIO FINAL DE PESQUISA

DESENVOLVIMENTO E LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS EM TEMPOS ATUAIS

Aluno bolsista: Antonio Henrique Dametto
Orientador: Prof. Helton Haddad Carneiro da Silva

DESENVOLVIMENTO E LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS EM TEMPOS ATUAIS

ÍNDICE

1. Introdução.....	1
2. Objetivos.....	3
3. Hipóteses.....	4
4. Metodologia.....	5
5. Mudanças ambientais.....	6
6. Pensando estrategicamente em novos produtos.....	8
7. Um processo de desenvolvimento inteligente.....	10
8. O perfil da empresa eficiente com novos produtos....	12
9. Os equilíbrios necessários.....	13
10. Novos produtos no Brasil.....	14
11. Bibliografia.....	15

1. INTRODUÇÃO

Quando foram abertas as inscrições para os da EAESP/FGV concorrerem a uma bolsa de iniciação científica, achamos a proposta interessante, e não foi difícil encontrar um tema de acordo com as inclinações acadêmicas e profissionais do futuro bolsista.

Assim, pensou-se primeiramente na área de marketing. Dentro dela, chamou a atenção as coisas que se referem ao desenvolvimento e lançamento de novos produtos. Isto porque pareceu interessante se estudar algo que constantemente muda de alguma maneira, em maior ou menor grau, e continuamente, a vida das pessoas. Pareceu interessante se estudar os aspectos do novo, do desconhecido, daquilo que não faz parte da rotina das pessoas até seu surgimento.

Porém, pensar no desenvolvimento de novos produtos de uma maneira geral era algo que parecia já realizado em um grande número de trabalhos. Dentro disso, procurou-se algo nem tanto estudado, que se refere a mudanças nos paradigmas que por muito tempo tentaram dar conta do desenvolvimento de novos produtos, para novas maneiras de encarar e abordar o relativo a novos produtos, mais condizentes com as transformações ambientais pelas quais passamos atualmente.

Também ocorreu o interesse no tema, sendo isto mais evidenciado ainda no decorrer da pesquisa, em vista do fato da área de novos produtos ser estratégica para toda e qualquer empresa, como forma de garantir sua sobrevivência e gerar crescimento.

Dentro dessa perspectiva, logo surgiu uma questão central: “Como as empresas conseguirão, nos tempos atuais, lançar produtos com a rapidez necessária para evitar a obsolescência, atendendo ao mesmo tempo as expectativas do consumidor de uma maneira mais adequada do

que a concorrência?”. Essa questão é bastante abrangente, envolvendo vários aspectos, que foram analisados no andamento do projeto.

A questão acima envolve as mudanças no comportamento do consumidor que vem ocorrendo nos dias de hoje. Envolve as mudanças no ambiente tecnológico, que se dão de um modo cada vez mais rápido e refinado. Essa mudança tecnológica, por sua vez, se reflete nos incrementos embutidos em novos produtos, nas novas tecnologias de produção e formulação de design, e na tecnologia da informação, que faz com que os administradores tenham que lidar com um grau cada vez maior de informação e utilizá-lo inteligentemente no processo de desenvolvimento de novos produtos.

Tentando dizer de uma só vez, a questão apresentada acima procura dar conta de obter respostas em relação à maneira como as empresas estão atuando ou devem atuar com relação a novos produtos, pressionadas pela necessidade de lançamento cada vez mais rápido (ciclos-de-vida cada vez mais curtos) e pelas mudanças nos hábitos/necessidades/comportamento dos consumidores, que devem ser satisfeitos antes que a concorrência o faça.

2. OBJETIVOS

No início de nosso trabalho, havíamos nos proposto analisar as reações das duas vertentes incluídas no processo de compra (empresas e consumidores) ao atual processo de mudanças, relacionando isso ao desenvolvimento de novos produtos. Porém, preferimos concentrar nossos estudos com relação mais às empresas, isto refletindo inclusive na alteração da metodologia inicialmente proposta. Preferimos, com relação aos consumidores, fazer um apanhado não tão profundo, dando mais um painel das mudanças evidentes aos olhos de muitos especialistas.

Sendo assim, nossos objetivos ficaram assim reformulados:

- Verificar como as empresas estão se adaptando, em termos de novos produtos, às mudanças ambientais e, em especial, no consumo

- Analisar as abordagens e técnicas mais eficientes utilizadas para tratar da questão de novos produtos hoje em dia

- Verificar algumas mudanças que vem ocorrendo nos rumos de mercado

3. HIPÓTESES

As hipóteses apresentadas no projeto original foram basicamente mantidas, com poucas alterações, visto ser possível verificar a veracidade de cada uma delas no âmbito de nosso estudo. Em sua elaboração final, ficaram elas assim:

- Existe uma forte mudança em curso nos hábitos dos consumidores e outras variáveis ambientais

- As empresas estão buscando uma adaptação a essas mudanças, através de novas abordagens e técnicas para tratar da questão de novos produtos

4. METODOLOGIA

Como já foi mencionado no item OBJETIVOS, procurou-se nesta pesquisa concentrar a análise relativa a novos produtos mais em relação às empresas. Desse modo, a pesquisa quantitativa junto a consumidores, proposta no projeto inicial, não foi realizada. A intenção se mostrou exagerada, não só pelo número de entrevistas (por volta de 100), mas principalmente pelos resultados pretendidos. Foi citado no projeto inicial o propósito de “verificar até que ponto e com que abrangência ele (o consumidor) muda seu comportamento e seus hábitos de consumo em razão das mudanças que penetram na sua vida”. Ora, esse propósito exige uma profundidade analítica sociológica tal que, para um projeto desse porte, o torna exageradamente pretensioso. Preferiu-se, no que se refere a consumidores, dar um painel com base bibliográfica sobre os aspectos de relevo, colhidos também nas entrevistas junto a executivos.

Essas entrevistas junto a executivos fizeram parte de um levantamento qualitativo. Foram entrevistados quatro executivos das áreas de marketing e novos negócios, além de uma entrevista com um consultor de marketing.

Somada a essas entrevistas, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com base nos textos indicados no projeto, sendo que alguns textos foram descartados e outros incorporados à relação original, como forma de se atender mais adequadamente aos objetivos de nossa investigação.

Vale ressaltar também que, de modo a direcionar mais nosso estudo, buscou-se focar a análise em produtos de consumo final, assim como concentrar mais sobre o desenvolvimento de novos produtos do que o lançamento dos mesmos.

5. MUDANÇAS AMBIENTAIS

Sendo que o objetivo principal deste trabalho é o de analisar a adaptação e o tratamento dado pelas empresas à questão de novos produtos nos dias de hoje, nada mais interessante do que darmos um painel de quais são as mudanças que causam impacto decisivo no ambiente mundial atual. Em especial nos referindo àquilo que influencia de uma maneira mais clara os aspectos referentes ao tema deste projeto.

Estamos sabidamente numa era de inúmeras e profundas mudanças de toda ordem, que se refletem diretamente na vida das empresas e do consumo. Tendo como pano de fundo o acelerado processo de evolução tecnológica, a verdade é que o ritmo e a complexidade de tais mudanças são assustadores e de difícil assimilação. Os paradigmas vigentes há muito tempo não dão mais conta do novo cenário que surge. Alguns desses paradigmas vão sendo substituídos por novas maneiras de pensar. Descobrir quais são esses novos paradigmas no que tange ao âmbito do desenvolvimento de novos produtos é o que nos propusemos fazer neste trabalho.

O avanço tecnológico vivido nos últimos tempos levou a um avanço marcante nas telecomunicações, o que possibilitou uma maior integração entre os vários pontos do mundo. Isso resultando numa comunicação e transporte mais ágeis, uma maior disseminação das informações, uma circulação facilitada de divisas e mercadorias (mercados mais integrados), enfim, inúmeros aspectos que compõem o processo de globalização que se intensifica a cada dia.

Esse cenário de globalização traz um acirramento da concorrência, com um número maior de competidores mundiais, disputando segmentos de mercado em vários países. Como consequência disso, os consumidores

se tornam mais exigentes de um modo geral, visto terem à disposição um maior número de opções de consumo, com qualidade cada vez mais presente como forma de conquistá-los. Também contribui para o aumento da exigência do consumidor a formação cada vez mais consistente de uma cultura mais consciente em relação ao consumo, afirmando o consumidor enquanto uma categoria social. A disseminação da informação faz também com que as pessoas passem a exigir padrões de qualidade nos produtos igual ao que existe de melhor no mundo, e que já é de seu conhecimento.

Ainda sobre a questão do consumo, podemos dizer que os mercados se tornam cada vez mais segmentados, existindo segmentos correspondentes em vários países, tornando possível a homogeneização de produtos entre esses segmentos. Preocupações ecológicas e com direitos humanos passam a influenciar decisivamente as escolhas dos consumidores. Os estilos de vida mudam continuamente, gerando novas necessidades a serem atendidas. A sensibilidade é cada vez maior com relação à qualidade e preço.

Trazendo a questão para o caso brasileiro, podemos afirmar que a sensibilidade se dá muito mais em relação a preço. Porém, com o fortalecimento que vem ocorrendo na cultura de consumo brasileira, a tendência é que o ato de compra leve em conta um número cada vez maior de preocupações. Vale lembrar também que, pelo fato do mercado brasileiro ter um potencial de crescimento elevado, as mudanças nos padrões de consumo tendem a ser maiores em grau e rapidez com relação às aquelas dos países desenvolvidos, nos quais o crescimento se dá em patamares mais baixos e estáveis.

6. PENSANDO ESTRATEGICAMENTE EM NOVOS PRODUTOS

O título deste item poderia parecer óbvio para muitos. Esses talvez diriam que pensar em novos produtos já é pensar em algo estratégico. Porém, muitas empresas desconsideram isto. Não pensam sobre novos produtos com o olhar no futuro, com a preocupação de procurar antever o destino em termos de ambiente tecnológico e mercadológico para as transformações que ocorrem continuamente. Os executivos de tais empresas não compreendem muitas vezes o impacto que certas tendências têm sobre os seus negócios. Muitas vezes eles não identificam nem mesmo tais tendências. Mais, muitas vezes não procuram nem mesmo se informar adequadamente e constantemente sobre seus consumidores, sobre as novas tecnologias, novas leis, mudanças demográficas etc.

A administração eficiente para novos produtos leva em conta todos esses fatores. O que se descobriu durante nossa investigação é que, as empresas líderes pensam efetivamente em novos produtos como o tema merece ser pensado, qual seja, estrategicamente. Assim, essas empresas buscam continuamente conhecer o consumidor para o qual vendem. Procuram se relacionar o mais proximamente possível com o consumidor. Buscam também conhecer outras variáveis de mercado, saber o que a concorrência está fazendo, como o varejo está se alterando, as tecnologias que estão surgindo, as que estão virando obsoletas, enfim, procuram acima de tudo se informar.

A partir disso, desse acúmulo de informações, é preciso saber lidar com elas. “Filtrá-las” eficazmente de modo a identificar tendências, identificar os rumos que as tecnologias e o mercado estão tomando. Com as tendências formuladas, projeta-se o futuro imaginado pela alta administração. Como estará o mundo daqui a cinco, dez, vinte anos. Como

estarão os mercados dentro disso. Como sua empresa pretende se posicionar nesse cenário projetado. Será que o negócio que ela deve atuar se assemelha com o atual? Muitas vezes a resposta é não. Muitas vezes é interessante pensar no desenvolvimento de tecnologias que levem a empresa para um novo negócio, talvez um negócio que nem mesmo exista no presente.

A estratégia elaborada no confronto com tais questões deverá direcionar o desenvolvimento de novos produtos dentro da empresa a partir de então. Assim, os projetos levantados que não estejam de acordo com a estratégia organizacional devem ser descartados, após, obviamente, um exame cuidadoso, para não se jogar fora um conceito interessante. São priorizados aqueles que apontem para o desenvolvimento de algo produtivo para a estratégia formulada. São eles que terão seu desenvolvimento levado a cabo.

7. UM PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO INTELIGENTE

Definidos os projetos que serão levados a frente, é preciso decidir os vários passos a serem tomados dentro do processo de desenvolvimento. As fases são muitas, começando pelo planejamento, passando pela pesquisa e desenvolvimento, desenvolvimento de protótipo, viabilização de produção, teste de mercado, produção propriamente dita, até chegar o lançamento final, com uma campanha publicitária por trás.

Tais fases, com suas respectivas sub-fases, são algo complexo e difícil de se administrar. Portanto, a cautela deve ser tomada à exaustão. A execução do plano deve se dar da maneira mais profissional possível, com o julgamento gerencial interferindo sempre que necessário.

Ao mesmo tempo que sério, profissional, o processo deve ser dinâmico. É necessário se descartar o antigo modo de se conduzir um processo de desenvolvimento de produto. Isto significa não mais realizar planos seqüenciais, com fases estanques, cada qual levada por uma área específica da empresa. O que traz a rapidez necessária nos dias de hoje é um desenvolvimento mais ágil, no qual se dá mais liberdade à equipe de desenvolvimento para administrar o projeto. Isso mesmo, equipe. Ao invés de cada área da empresa ficar responsável por uma fase do projeto, são montadas equipes multidisciplinares autônomas, para as quais é dado apenas um objetivo geral que deva ser atingido, deixando que as mesmas se organizem de maneira própria. A interação dos membros da equipe, dada a diversidade existente, gerarão novos conceitos de administração do projeto e rumos melhorados na formulação conjunta do produto. O que ocorre aqui é que as fases, antes estanques, agora se tornam sobrepostas. Ou seja, mais de uma área da empresa participa, através de seus representantes individuais, de cada fase do projeto, permitindo um melhor

fluxo no desenvolvimento, pois os problemas são mais rapidamente identificados e solucionados, assim como a construção de idéias se torna mais rica em qualidade. Vale lembrar que, para que essa “abordagem holística” seja bem sucedida, as equipes devem ser avaliadas e recompensadas como um todo, diminuindo espaço para competição e vaidade entre seus integrantes, e incentivando o espírito de união fundamental para a consecução dos objetivos dessa proposta de trabalho.

Paralelamente à formação de tais equipes, a empresa deve procurar desenvolver e adotar novas técnicas de formulação de design, para dinamizar o desenvolvimento relativo a engenharia no projeto. Também deve buscar manter a informação ao máximo compartilhada dentro da empresa, tanto entre os níveis hierárquicos como entre as várias áreas funcionais. Isto faz parte de uma maior flexibilidade administrativa interessante de se ter, como modo de propiciar um ambiente mais rico em informações, com um maior potencial para geração de novas idéias e para melhor direcionamento dos projetos em andamento.

8. O PERFIL DA EMPRESA EFICIENTE COM NOVOS PRODUTOS

Não é qualquer empresa que se propõe a administrar o desenvolvimento de novos produtos de acordo com as características acima apresentadas. É preciso ter uma disposição especial para correr riscos, uma postura inovadora, fundamental para se obter sucesso com novos produtos.

Uma empresa que adota tal postura por conseguinte deve também adotar uma estratégia constante de desenvolvimento de produtos, como modo de tornar aquela postura com maior eficiência prática.

Apenas as empresas possuidoras de tais qualidades é que buscam conhecer a fundo seu ambiente interno e, em especial, externo, para que a geração de idéias se dê de modo mais consistente com os rumos tecnológicos e de mercado. São essas empresas também que se preocupam em tornar o processo de desenvolvimento ágil e flexível, que empregam novas técnicas de formulação de design, que compartilham informações nas direções vertical e horizontal e que adotam uma abordagem “holística” na maneira com que o processo é conduzido.

9. OS EQUILÍBRIOS NECESSÁRIOS

Um produto pode ser novo pelos mais variados motivos. Pode-se pensar em um reposicionamento de um produto já existente, melhorias simples na embalagem, componentes etc. , melhorias significativas em cima do que já existe, ou mudanças absolutamente inovadoras, que criam novos negócios, novos mercados, que produzem os chamados “breakthroughs”, alterações visíveis e drásticas na vida dos indivíduos.

Uma estratégia eficiente para novos produtos deve buscar um equilíbrio entre as mudanças mais simples e o que é realmente inovador, com os produtos resultantes das primeiras financiando os projetos inovadores. Isto porque as melhorias de linha envolvem menor risco, menor chance do produto ser rejeitado pelo mercado, dando uma chance maior de retorno. Porém, os retornos são infinitamente maiores quando advindos de grandes inovações, que são, obviamente, mais arriscadas, envolvem um maior volume de recursos e têm mais chance de naufragarem durante o próprio projeto ou quando postos à prova no mercado.

Além desse equilíbrio fundamental, faz-se necessário um outro nos dias de hoje. Com a globalização, a possibilidade de estabelecimento de marcas mundiais torna-se muito maior e deve ser explorada tanto quanto possível. Isto facilita o gerenciamento da produção, propaganda, logística, reconhecimento da marca, enfim, diminui os aspectos a serem administrados localmente. Porém essa visão mundial deve estar em concordância com o estabelecimento de marcas e produtos regionais e locais, visto ser impossível homogeneizar totalmente o consumo mundialmente, fazendo-se necessário muitas vezes a adequação específica a cada mercado.

10. NOVOS PRODUTOS NO BRASIL

A oportunidade para lançamento de novos produtos no Brasil é imensa, em vista das mudanças nos padrões de consumo serem potencialmente mais intensas do que aquelas observadas nos países desenvolvidos. Em especial quando se fala em sofisticação do consumo resultante de um aumento de renda que já vem ocorrendo de modo substancial após o início do Plano Real. Também está sendo formada uma cultura de consumo mais consciente e consistente, o que traz novos aspectos a serem cumpridos pelas empresas na disputa por mercado.

Contrastando com esse potencial, temos por característica brasileira a fraca educação formal e a conseqüente baixa qualificação humana. Isto acarreta, somado à falta de investimentos, a fragilidade do setor de pesquisa pura e aplicada e o pequeno desenvolvimento de novas tecnologias e produtos no país. Assim, fica em muitos casos apenas a opção de se copiar ou adaptar tecnologias e produtos de fora.

Porém a tendência é de que tal quadro se altere. Cerca de 40% do faturamento das empresa brasileiras já são resultantes do lançamento de novos produtos. Isto tende a se intensificar, em vista das mudanças já mencionadas nos padrões e cultura de consumo e principalmente, pela maior presença de competidores estrangeiros no país, o que obriga as empresas a buscarem diferenciação. E nada melhor para se diferenciar do que lançar produtos inovadores.

11. BIBLIOGRAFIA

Cobra, Marcos, (1940-) *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1990.

_____, *Marketing global*. São Paulo: Marcos Cobra Editora, 1995

Clark, Kim B. e Wheelwright, Steven C. *The product development challenge: competing through speed, quality, and creativity*. Boston: Harvard, 1994

Gruenwald, George. *Como desenvolver e lançar um produto novo no mercado* (trad. Port.). São Paulo, Makron Books, 1994.

Naisbitt, J. *Megatrends*. New York, Warner Books, 1982 (trad. Port., Ed. Nova Cultural)

_____, e Aburdene, P. *Megatrends 2000 - Tem new directions for the 1990s*. New York, William Morrow and Company, Inc., 1990 (trad. Port.)

Nayak, P. Ranganath. *Breakthroughs!* New York: Rawson, 1986

Souder, William E. *Managing new product innovations*. New York: Lexington, 1987