

Práticas de marketing no desenvolvimento e lançamento de produtos de consumo

Zaki Akel Sobrinho

Mestre em Administração pela COPPEAD/UFRJ. Professor de Marketing da Universidade Federal do Paraná.

Angela da Rocha Schmidt

Coordenadora da Área de Marketing da COPPEAD/UFRJ, Professora de Marketing; Ph.D. em Administração de Empresas pelo IESE, Universidad de Navarra; Mestre em Administração pela COPPEAD/UFRJ.

Um dos campos de estudos mais explorados e, possivelmente, menos conhecidos, no âmbito da empresa, é o que se refere à inovação, em particular, o processo gerencial de desenvolvimento e lançamento de novos produtos.

Este processo é fartamente mencionado na literatura, embora haja poucos estudos empíricos sobre o mesmo, particularmente no Brasil. Tal escassez motivou o desenvolvimento deste trabalho, no setor de bens de consumo não-duráveis, com base em um questionário semi-estruturado, aplicado através de entrevistas pessoais a executivos de marketing em vinte e oito empresas.

O QUE É UM NOVO PRODUTO

As diversas conceituações de novo produto existentes na literatura de marketing variam entre duas posições extremas. O conceito mais amplo é de que o novo produto seria qualquer tipo de inovação ou aprimoramento no composto de produtos da empresa; o conceito mais restrito e específico é o de que o novo produto seria apenas aquele inédito, totalmente novo

e original. Entre esses extremos, uma série de classificações foram desenvolvidas por vários autores, como Kotler (1982), Stanton (1978), Leduc (1973), Levitt (1974) e Hamburger & Arantes (1963).

A análise das diversas taxonomias (quadro 1) indica a existência de duas dimensões de análise: a inovação para o mercado e a inovação para a empresa. É curioso observar que estas duas dimensões se misturam e se confundem quando, na verdade, deveriam ser vistas como independentes. Um produto pode ser novo para a empresa (que o comercializaria em outro mercado, atendendo a outra necessidade ou em outra área geográfica) e novo para o mercado específico.

De qualquer modo, é evidente que há uma maior concentração de lançamentos entre os produtos com menor do que com maior grau de inovação (Booz-Allen & Hamilton, 1982).

A pesquisa de que trata o presente trabalho, sobre o lançamento de novos produtos no setor brasileiro de bens de consumo não duráveis, utilizando a taxonomia de Booz-Allen & Hamilton, não identificou qualquer produto que se encontrasse na categoria "novo para o mundo" entre os novos produtos introduzidos pelas vinte e oito empresas consultadas, nos três

Quadro 1 DIFERENTES TAXONOMIAS PARA NOVOS PRODUTOS

anos anteriores ao estudo. Além disso, ocorreu apenas um caso de introdução de nova linha de produtos, sendo que a linha introduzida era semelhante a outras já existentes no mercado. Seis empresas introduziram adições importantes a linhas de produto já existentes e dezenove introduziram adições superficiais a suas linhas de produto (novos itens) e/ou melhorias e revisões de produtos já existentes. Não se encontraram casos de reposicionamento ou de reduções de custo.

Parece ser, portanto, que no setor analisado, a inovação propriamente dita, ou seja o produto realmente inédito, não ocorre. Nos casos estudados, um novo produto geralmente resulta de uma extensão de linha, uma alteração na embalagem, uma modificação na composição do produto, um aperfeiçoamento no **design** ou estilo, uma nova fragrância ou sabor. Devido a isto, a cópia e a adaptação são práticas muito utilizadas, particularmente de produtos existentes no exterior. As empresas concentram seus esforços muito mais em desenvolvimento (em geral de idéias alheias) do que em pesquisas, mesmo porque, na maioria das vezes, é possível chegar-se a um novo produto com custos irrisórios.

O PROCESSO DE INTRODUÇÃO DE NOVOS PRODUTOS

Os autores geralmente reconhecem a existência de um processo típico para o desenvolvimento de novos produtos, com etapas claramente definidas, que diferem apenas superficialmente entre si. As divergências entre os vários modelos referem-se basicamente à seqüência das etapas, fixando alguns uma seqüência mais rígida (Kotler 1980, Stanton 1978) enquanto outros sugerem uma ordem flexível, ocorrendo inclusive etapas simultâneas (Klompemaker *et alii* 1977, Buzzell *et alii* 1972).

Este processo envolve as seguintes etapas, conforme sugere a maioria dos autores: geração de idéias, seleção de idéias, análise comercial, desenvolvimento do produto, testes e comercialização.

No caso das empresas brasileiras no setor de bens de consumo não-duráveis consultadas, verificou-se que a maior parte delas segue um determinado número de etapas, em alguns casos mais formalizadas, em outros menos. Examinam-se a seguir cada uma destas etapas.

A GERAÇÃO DE IDEIAS

Kotler (1980) sugere que toda empresa necessita desenvolver um certo número de idéias, a partir das quais selecionaria aquelas que viriam a ser implementadas, convertendo-se, finalmente, em produtos. As evidências empíricas disponíveis a partir dos estudos empíricos realizados por Booz-Allen & Hamilton (1982), em 1968 e em 1981, sugerem uma redução dramática no número de novas idéias consideradas para cada novo produto bem sucedido no mercado: de 68 para 7. Estes resultados indicariam uma melhoria no processo de novos produtos propriamente dito.

Entre as empresas brasileiras no setor de bens

de consumo não-duráveis aparecem quatro fontes principais de idéias: buscar idéias no exterior; pesquisar o mercado interno; observar os concorrentes; utilizar o departamento de desenvolvimento de produtos próprio.

É curioso observar que as três principais fontes de idéias estão relacionadas à adaptação e cópia, e não à criação propriamente dita, o que confirma as observações feitas anteriormente. Aliás, tanto Fischer (1978), como Levitt (1974), destacam a grande importância e necessidade de se fazer um cuidadoso acompanhamento do que a concorrência faz, procurando adaptar ou mesmo copiar os produtos criados por outras empresas. Aproveitando desta forma o esforço inicial de P&D, ter-se-iam menores necessidades de capital, além da diminuição do grau de risco inerente ao processo.

A fonte de idéias mais frequentemente mencionada foi a observação de novos produtos surgidos no exterior. Isto é feito quase sempre através de viagens de algum diretor da empresa, ligado à área comercial ou de produção, que visita feiras e exposições; ou, quando a empresa tem menos recursos, através de publicações estrangeiras. Além dos países europeus, os EUA e o Japão têm sido os mais visitados em busca de novos produtos.

Em segundo lugar, como fonte de idéias para novos produtos, foi mencionada a pesquisa no mercado interno. Além do levantamento dos novos produtos feito através de visitas a exposições e feiras promovidas no país (em geral em São Paulo e no Rio de Janeiro), utilizam-se também pesquisas junto aos consumidores, seja na empresa – como os painéis de consumidores – seja no ponto de venda, ou ainda diretamente com a aplicação de um questionário. Muitas vezes, porém, as idéias para um novo produto surgem com base no **feeling** dos diretores da empresa quanto às modificações ocorridas no comportamento do consumidor e do mercado brasileiro.

Outra fonte de idéias para novos produtos é a observação dos lançamentos da concorrência. Existe comumente nestas empresas uma pessoa encarregada de acompanhar os esforços de desenvolvimento da concorrência, podendo isto servir de base para um novo produto, às vezes lançado antes mesmo que o do concorrente.

Apenas duas empresas mencionaram o uso de departamento de desenvolvimento de produtos próprio.

Esta ênfase na cópia ou imitação de produtos pode ser entendida à luz dos seguintes depoimentos de executivos entrevistados:

“É menos arriscado copiar um modelo que já aprovou em outro mercado e que pode ser lançado quase que imediatamente, do que investir muito tempo e recursos no desenvolvimento de um produto que pode ser um sucesso ou simplesmente um grande fracasso”
“Como alguém já falou, (neste setor) nada se perde, nada se cria, tudo se copia, embora deva haver uma adaptação efetiva ao gosto e ao estilo de vida do consumidor brasileiro...”

Em algumas empresas revela-se, porém, uma

atitude um pouco diferente das assinaladas acima: "Estamos consolidando primeiro nossa tecnologia de produção, para então passarmos a investir na criação de modelos próprios. Temos uma equipe de técnicos, alguns vindos do exterior, que aperfeiçoa e adapta os modelos importados, e que a médio prazo produzirá artigos originais, livrando-nos da dependência tecnológica e do pagamento de **royalties** e abrindo-nos as portas do mercado externo"

SELEÇÃO DE IDÉIAS

A avaliação das idéias geradas em relação aos recursos e capacidade da empresa, bem como a adequação da idéia às necessidades manifestadas pelo consumidor são os procedimentos básicos realizados nesta etapa.

A avaliação das idéias pode ser feita levando-se em conta os interesses do fabricante ou do consumidor, com base em técnicas formais e critérios pré-definidos.

Entre as empresas brasileiras do setor de bens de consumo não-duráveis consultadas, há uma acentuada predominância da avaliação do ponto de vista do fabricante, sendo poucas as que realizam alguma avaliação do ponto de vista do consumidor.

Quatro critérios são utilizados para avaliar a conveniência ou não do fabricante em prosseguir com uma determinada idéia de produto: custos e investimentos envolvidos; estimativa de vendas; possibilidade de fabricação e compatibilidade com o composto do produto.

Um dos principais critérios utilizados refere-se aos custos de desenvolvimento e lançamento, ao volume de investimento requerido, e ao tempo de retorno para cada idéia de produto.

Algumas empresas consideram a previsão de vendas como um critério relevante, apesar da dificuldade, no Brasil, de se fazerem estimativas realistas, devido à carência de dados secundários. Normalmente, a estimativa é feita com base em experiências anteriores com produtos similares, em informações transmitidas pela força de vendas e na sensibilidade dos gerentes quanto ao tamanho e potencial do mercado.

A capacidade da empresa para produzir uma determinada idéia é também levada em conta, ponderando-se a disponibilidade de equipamentos, o domínio da tecnologia de produção e o acesso aos materiais e insumos necessários.

Finalmente, outro elemento na avaliação é, em algumas empresas, a compatibilidade com o composto de produtos, em particular no que se refere aos efeitos potenciais da idéia sobre a imagem da empresa, de suas marcas, de suas linhas de produto. Busca-se selecionar idéias de produtos que valorizem as linhas e os produtos atuais e que se identifiquem com a imagem que a empresa já fixou no mercado.

Entre as empresas consultadas, cerca de um quinto se preocupa em avaliar a idéia também do ponto de vista do consumidor. As técnicas utilizadas para tal são testes de mercado e painéis de consumidores, além de se extrapolar os resultados da aceitação em

outros mercados onde o produto já tenha sido lançado.

Em conjunto, poucas são as empresas que utilizam esses critérios dentro de um sistema formal de avaliação. Na maior parte dos casos, a seleção é feita através de uma reunião dos diretores ou gerentes envolvidos no desenvolvimento e lançamento de novos produtos. Nas empresas menores, este grupo decisório reduz-se ao presidente/dono e seus assessores diretos. É claro que o **feeling** e a sensibilidade de cada participante quanto às idéias apresentadas têm um grande peso na seleção final.

ANÁLISE COMERCIAL

Nesta etapa, também conhecida por análise de negócios, a empresa estima a viabilidade econômico-financeira do novo produto.

As empresas brasileiras estudadas apresentam um baixo grau de sofisticação na análise comercial, sendo que algumas nem sequer realizam algum tipo de análise comercial antes de lançar um novo produto. Isto se explica pelo fato de que nestas empresas um novo produto é apenas uma pequena variação em relação aos produtos atuais, servindo o desempenho financeiro e de vendas destes como parâmetros para avaliação da provável **performance** daquele.

Na maioria das empresas, porém, faz-se algum tipo de projeções econômico-financeiras para o novo produto durante um determinado período. Esta análise inclui, entre outros elementos, o retorno a ser obtido sobre o investimento, o fluxo de caixa esperado, a análise do ponto de equilíbrio e estimativas sobre preços e vendas.

DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO

Nas empresas estudadas, esta etapa é limitada, já que se trata, basicamente, de adaptação e cópia de produtos já existentes. Mesmo assim, em algumas delas, o trabalho de desenvolvimento é praticamente nulo. Isto ocorre quando o produto é produzido sob licença de algum fabricante estrangeiro, de quem a empresa recebe todas as especificações necessárias, inclusive protótipos e moldes.

Entre as empresas em que ocorre algum tipo de desenvolvimento de produto, a definição das características básicas do produto é feita, em geral, pelos departamentos de marketing, vendas, produção e desenvolvimento de produto. Embora ocorram muitos casos em que existe um trabalho interdepartamental, não é incomum encontrar-se uma predominância de um ou outro departamento.

Nas empresas em que predomina o departamento de marketing e/ou de vendas na definição das características do novo produto, observa-se um maior uso de pesquisa de marketing do que nas demais, em particular pesquisa de mercado sobre as características do **design**, e painéis de consumidores com protótipos. A estas pesquisas aliam-se a sensibilidade e a experiência das pessoas envolvidas, contando-se geralmente também com a opinião do pessoal da agência de propaganda.

Em outras empresas, a determinação das características do produto repousa mais nas condições que o departamento de produção impõe, em conjunto com os grupos de controle de qualidade e de desenvolvimento. Determina-se a viabilidade de produção da idéia escolhida, tanto em termos de materiais, como de técnicas e equipamentos. Em suma, estas empresas somente produzem o que seus departamentos de produção julgam ter capacidade para produzir.

A cooperação interdepartamental ocorre em certos casos, em que o departamento de marketing faz a definição do **design**, do estilo e da **performance** que o produto deve ter, condicionado pelas definições da produção quanto a materiais, insumos e limitado pelas condições tecnológicas dos fornecedores de insumos e outros materiais.

Finalmente, em determinadas empresas, a alta direção determina estas características, submetendo-as aos vários departamentos, dos quais solicita um parecer.

Nem sempre, em qualquer dos casos acima, há plena liberdade na definição de tais características. É comum a existência de políticas para novos produtos nas empresas, tais como o estabelecimento de determinados padrões de apresentação, qualidade e durabilidade.

A grande maioria das empresas consultadas faz protótipos ou amostras, antes de partir para a produção em série ou de lotes comerciais. Isto parece indicar uma certa cautela, por parte de seus executivos, que preferem investir um pouco mais no desenvolvimento de amostras e protótipos que poderão revelar as eventuais deficiências existentes, ao invés de se lançarem a produzir em grande escala um novo produto pouco testado e observado.

TESTE DE MERCADO

O teste de mercado é o estágio em que se tenta avaliar o grau de aceitação do produto como um todo, bem como testar o programa de marketing.

Poucas, entre as empresas brasileiras consultadas, realizam testes de mercado. As que fazem estes testes preferem utilizá-los apenas quando se trata de algum lançamento maior, ou quando têm dúvidas sobre os resultados a serem obtidos com o lançamento.

Apesar da pouca incidência de testes de mercado, diversas empresas realizam algum tipo de pesquisa de mercado nesta etapa, particularmente testes de preferência junto ao consumidor. O enfoque dado por estes executivos a estes testes pode ser bem avaliado por declarações do tipo: "esta pesquisa só é feita para confirmar o que já imaginávamos". Ou seja, como, a esta altura, o novo produto já está pronto, as informações obtidas têm pouca importância nas decisões da empresa quanto a seu lançamento.

COMERCIALIZAÇÃO

Nesta etapa, logo após o desenvolvimento do produto ou em seguida à aprovação no teste de merca-

do, o produto entra em escala industrial de produção. A comercialização do novo produto envolve um conjunto complexo de atividades que devem ser planejadas e implementadas, e que requerem a atenção e o tempo dos executivos responsáveis pelo novo produto.

Quatro pontos básicos da comercialização do novo produto foram analisados nas empresas brasileiras de bens de consumo não-duráveis: a determinação do mercado a ser atingido inicialmente, a quantidade deste produto a ser fabricada e oferecida à venda, os canais de distribuição a serem utilizados e a propaganda e promoção a serem feitas para o seu lançamento.

No que se refere à definição dos mercados e segmentos a serem atingidos, o procedimento mais comum é o de colocar o produto nos mercados em que as empresas têm atuado usualmente, inclusive aquelas que operam em todo o país, simplesmente incorporando-o a sua linha de produtos atual. A previsão de vendas é, nestas empresas, a base para a determinação da quantidade a ser vendida. Esta previsão é obtida de várias formas, sendo as principais:

- baseando-se nos resultados do teste de mercado;
- baseando-se no histórico de vendas de produtos semelhantes;
- através de um painel de compradores que fazem pedidos simulados e que são extrapolados para o mercado total;
- pelo somatório do potencial de vendas de cada região, estimado pelo corpo de vendas;
- pelo somatório da previsão de vendas de cada distribuidor;
- através das encomendas feitas antecipadamente pelo comércio.

As decisões quanto aos canais de distribuição denotam também a semelhança entre os novos produtos e os já existentes: apenas uma entre as empresas analisadas utilizou novos canais no lançamento de uma nova linha de produtos. Nas demais, foram utilizados os canais tradicionais.

Quanto às atividades de propaganda e promoção, essas só são realizadas quando o novo produto é mais do que uma simples extensão de linha. Nos outros casos, é geralmente o departamento comercial quem define a campanha promocional para o lançamento. As vezes, porém, esta tarefa é totalmente delegada às agências de propaganda.

Em síntese, a maioria destas empresas lança o novo produto em seus mercados habituais, produzindo-o em uma quantidade calculada através das projeções de vendas, distribuindo-o pelos mesmos canais que costuma utilizar e quase não fazendo, no seu lançamento, esforços especiais de propaganda e promoção.

CONCLUSÕES

Os achados do estudo entre empresas brasileiras fabricantes de bens de consumo não-duráveis, relativos ao grau de inovação de produto, não são de forma alguma surpreendentes, podendo ser entendidos à luz da ausência de tradição em pesquisa e desenvolvimento nas empresas nacionais privadas, e do ciclo de vida normalmente mais curto de produtos de con-

sumo não-duráveis, o que faz com que, a curto prazo, seja mais barato copiar. Afinal, pesquisa e desenvolvimento envolvem grande volume de recursos (tempo, dinheiro, pessoas) e risco (sucesso x fracasso), e geralmente só produzem resultados a médio e longo prazo.

No que se refere ao processo de desenvolvimento e lançamento de novos produtos, este nada mais é do que um reflexo do grau de inovação existente nos produtos lançados. Como a maioria deles consiste apenas de cópia ou adaptação de produtos que já tiveram sucesso em outros mercados, ou de simples modificações de produtos já existentes, o processo de desenvolvimento e lançamento é bastante simplificado e desestruturado.

É interessante observar, além disso, que o referido processo está voltado para dentro da empresa, levando-se muito mais em conta a capacidade financeira da empresa, os custos do produto, os critérios subjetivos dos diretores, a previsão de vendas, a capacidade de produção, e outros fatores semelhantes. Os fatores externos, como os desejos do consumidor, a atuação da concorrência e as tendências do mercado

ficam geralmente relegados a um segundo plano. Isto só é possível porque o grau de inovação nos novos produtos lançados por estas empresas é muito baixo.

Duas questões se colocam, no contexto dos resultados deste estudo. A primeira delas refere-se a que tipo de motivos poderiam proporcionar um impulso à inovação neste setor. A segunda se refere à necessidade de maior formalização do processo de desenvolvimento e lançamento de novos produtos.

Algumas respostas surgem no horizonte conturbado da recessão econômica que o país atravessa. Com a queda do poder aquisitivo do consumidor, este se torna mais exigente, mais cauteloso na seleção de produtos, e provavelmente menos propenso a aceitar novos produtos do tipo "eu também". Por outro lado, as pressões econômico-financeiras sobre as empresas, decorrentes da crise, sugerem que os novos lançamentos deverão ser feitos com maior cuidado e deverão ser mais bem planejados e executados. Neste sentido, é de se esperar um número menor de novos lançamentos, mas possivelmente com um maior grau de inovação e através de um processo mais formalizado.

Renove sua Assinatura da
Revista de Administração
FEA — USP
Caixa Postal 11498
05499 — São Paulo