
Processo de desenvolvimento e lançamento de novos produtos em pequena empresa: um estudo de caso

*Sérgio Luís Stirbolov Motta
Fauze Najib Mattar
Iná Futino Barreto
Luis Fernando Teixeira*

RESUMO

A pequena empresa apresenta singularidades, como limitação de recursos e informalidade na gestão, que contribuem para que altas taxas de insucesso no lançamento de novos produtos sejam observadas. Neste artigo, pretende-se, por meio de um estudo de caso, revelar como se dá o processo de desenvolvimento e de lançamento de um novo produto em uma pequena empresa, a partir do processo desenvolvido por Mattar e Santos (2003). Os resultados indicam que, de fato, algumas etapas do processo, que cabem muito bem à realidade da grande empresa, se submetem às particularidades do pequeno negócio e impelem a uma adaptação do processo. Entre os achados destaca-se, também, o fato de o processo, na pequena empresa, partir das necessidades dos clientes, da inexistência de formalização, da tendência de enfatizar a operação e a produção, até em detrimento do *marketing*, além de a falta de recursos ser o principal limitador do desenvolvimento de novos produtos. Essas características provavelmente estão ligadas às altas taxas de insucesso e, até, ao alto índice de mortalidade das pequenas empresas.

Palavras-chave: pequena empresa, lançamento de novos produtos, *marketing*.

1. INTRODUÇÃO

O ambiente atual dos negócios — alto índice de inovação tecnológica, diminuição dos ciclos econômicos de maturação dos empreendimentos, diminuição dos ciclos de vida dos produtos, globalização — impele as empresas a cada vez mais desenvolverem e lançarem produtos para que continuem angariando e mantendo clientes, mediante a perenização da satisfação de suas necessidades e desejos.

A pequena empresa, a despeito das dificuldades inerentes a seu porte, não pode auto-excluir-se desse contexto, e também tem de investir continuamente em inovação e em novos produtos, por uma questão de sobrevivência.

Recebido em 16/fevereiro/2006
Aprovado em 09/março/2007

Sérgio Luís Stirbolov Motta, Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, é Doutorando em Administração de Empresas na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Professor dos cursos de Publicidade e Propaganda e *Marketing* da Universidade Presbiteriana Mackenzie (CEP 01241-001 — São Paulo/SP, Brasil), Professor da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e da Faculdade de Engenharia Industrial.
E-mail: smotta@usp.br
Endereço:
Universidade Presbiteriana Mackenzie
Rua Piauí, 143
01241-001 — São Paulo — SP

Fauze Najib Mattar é Professor Doutor do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (CEP 05508-010 — São Paulo/SP, Brasil).
E-mail: fauze@usp.br

Iná Futino Barreto é Mestranda em Administração de Empresas na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (CEP 05508-010 — São Paulo/SP, Brasil).
E-mail: inafb@uol.com.br

Luis Fernando Teixeira é Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (CEP 01241-001 — São Paulo/SP, Brasil).
E-mail: fernando@tuboard.com.br

Vários autores expõem processos de desenvolvimento e lançamento de novos produtos e atentam à necessidade de as empresas se aterem a todas as etapas para que o novo produto não redunde em fracasso comercial (como acontece na maioria dos casos), muito embora os contextualize no âmbito da grande empresa.

Dessa maneira, no presente artigo pretende-se, por meio de uma pesquisa exploratória calcada em um estudo de caso, expor como se dá o processo de desenvolvimento de um novo produto na pequena empresa e compará-lo ao processo proposto por Mattar e Santos (2003), considerado o mais completo.

Os resultados mostram que a falta de rigor em percorrer todos os estágios do processo ocorre em função das limitações inerentes à pequena empresa e pode ser um dos motivos que geram o insucesso do produto lançado e a alta taxa de mortalidade das empresas desse porte.

2. A PEQUENA EMPRESA E O MARKETING

Segundo Ikeda (1988), não existe uma regra para determinar o que é considerado uma pequena empresa. Não há parâmetros claros que estabeleçam qual o tamanho limite de uma pequena empresa e a partir de que ponto ela se torna uma empresa de grande porte. A definição clara dessas fronteiras é de grande importância principalmente para que se possam estabelecer os limites de benefícios e incentivos previstos nas legislações que dispõem sobre o tratamento diferenciado ao segmento. No entanto, existem alguns critérios para realizar essa divisão, notadamente os quantitativos, qualitativos e mistos (LEONE, 1991). No Brasil, os mais utilizados são os quantitativos, referentes ao número de colaboradores e à receita bruta.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) apresenta como critério de definição de limites de tamanho o apontado no Estatuto de 1999, isto é, a receita bruta anual, cujos valores foram atualizados pelo Decreto n. 5.028/2004, de 31 de março de 2004, que corrigiu os originalmente estabelecidos (R\$ 244.000,00 para microempresas e R\$ 1.200.000,00 para pequenas empresas). Atualmente são aceitos como limites:

- **microempresa** — receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14;
- **empresa de pequeno porte** — receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00.

Além dos limites de receita bruta anual, o Sebrae utiliza também como critério o número de funcionários ou pessoas ocupadas, de acordo com o setor. São estabelecidos então:

- **microempresa** — na indústria e construção, até 19 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, até nove pessoas ocupadas;
- **pequena empresa** — na indústria e construção, de 20 a 99 pessoas ocupadas; no comércio e serviço, de 10 a 49 pessoas ocupadas.

Nos Estados Unidos, segundo Ikeda (1988), a definição de pequena empresa é mais completa, inclusive variando de setor para setor. Para cada setor da indústria, é estabelecido um parâmetro preciso para definição da pequena empresa. Esses parâmetros são em geral estipulados em função de número de funcionários, rentabilidade e características qualitativas.

Ainda segundo Ikeda (1988), existem diferentes tipos de empresa de pequeno porte. Há empresas que nascem pequenas ao lançar uma nova idéia de produto ou serviço e crescem juntamente com ela, que são pequenas por atuarem em mercados extremamente reduzidos, e que são pequenas em indústrias que apresentam empresas de tamanhos diferentes.

Segundo Sarquis (2003), a prática de *marketing* é fator decisivo para o sucesso da pequena empresa. Ela não deve, no entanto, ser entendida apenas como aplicação de técnicas, instrumento e estratégias, mas também como a adoção do conceito de *marketing* como filosofia empresarial. Muito mais do que treinamento para utilização de ferramentas de *marketing*, é preciso que a pequena empresa esteja voltada para o cliente e busque a satisfação de suas necessidades de forma superior à concorrência, o que está presente na filosofia administrativa e gerencial dos pequenos empresários (MEZIOU, 1991).

Apesar disso, a atividade de *marketing* geralmente é colocada em um plano abaixo daquela de operações e produção na pequena empresa manufatureira (DAVIG e BROWN, 1992), a qual dita o ritmo do desenvolvimento de novos produtos (SALAVOU, 2005) e é tida como o maior problema a ser resolvido, notadamente o contato com o cliente e a definição do mercado a ser atendido, e, principalmente, nos estágios iniciais do ciclo de vida da empresa (DODGE e ROBBINS, 1992). Essa particularidade da empresa será alvo do estudo de caso do presente trabalho. Dodge e Robbins (1992) demonstraram ainda que, nesse estágio do ciclo de vida, a confecção de planos de *marketing* é o quarto maior problema de *marketing* apontado pelas empresas pesquisadas.

Tal dificuldade foi encontrada também por Huang, Soutar e Brown (2002). Num *survey* com pequenas empresas, os autores detectaram que as atividades relativas a *marketing* são as menos executadas quando novos produtos são desenvolvidos e as que os executivos menos acham que planejaram e executaram bem, apesar de uma delas (estudo do mercado) ser considerada como o fator mais importante à contribuição para o sucesso financeiro do novo produto. Kinsey (1987) detectou ser a atividade de *marketing* a terceira maior fraqueza da pequena empresa, além de 60% da amostra de sua pesquisa destinarem menos de 5% dos recursos financeiros ao *marketing*. Mesmo entre as pequenas empresas que destinam verba para investimento em *marketing* e que realizam algo referente ao *marketing mix*, não há estratégia de *marketing* (RADDER, 1996) nem a realização de planos de *marketing* (GARCIA, 1998).

Os números de fracassos na criação de pequenas empresas no Brasil, como pode ser analisado na tabela a seguir, corro-

Taxa de Mortalidade por Região e Brasil

Ano de Constituição	Regiões					Brasil
	Sudeste	Sul	Nordeste	Norte	Centro-Oeste	
2002	48,9	52,9	46,7	47,5	49,4	49,4
2001	56,7	60,1	53,4	51,6	54,6	56,4
2000	61,1	58,9	62,7	53,4	53,9	59,9

Fonte: Sebrae (2004).

boram a afirmação da necessidade de a empresa voltar-se às necessidades dos clientes. De acordo com pesquisas desenvolvidas pelo Sebrae, 49,4% das empresas encerraram as atividades com até dois anos de existência; 56,4%, com até três; e 59,9%, com até quatro anos.

Segundo Ikeda (1995), apesar de muitos dos princípios de *marketing* terem sido desenvolvidos por grandes organizações, os básicos são igualmente aplicáveis em pequenas empresas. No entanto, Sarquis (2003) demonstra que é baixa a utilização de *marketing* nas pequenas empresas e o foco nas necessidades dos clientes não é padrão. Segundo o autor, as razões para isso podem ser agrupadas em quatro principais categorias:

- **o empresário** — com experiência gerencial limitada, muitas vezes é excessivamente concentrador e reluta em aceitar ajuda externa. Muitos não confiam em teorias administrativas e acreditam ser cada caso individual demais para que se possa traçar qualquer tipo de regra genérica;
- **a sensibilização** — muitos não acreditam no valor do *marketing* e o enxergam como custos desnecessários;
- **o conhecimento** — falta de conhecimento sobre o conceito de *marketing*;
- **os recursos** — falta de recursos materiais e de mão-de-obra, bem como limitação do capital de giro, dificultam a realização de atividades de *marketing*. Nesse ponto concordam Weinrauch *et al.* (1991), os quais detectaram que, embora repute grande importância às ações de *marketing*, as pequenas empresas não as realizam em função da falta de recursos.

A essa lista poderia ser introduzido um novo fator: **a falta de tempo** para lidar com as ações de *marketing*, já que os executivos da pequena empresa têm de envolver-se cotidianamente com a administração dos problemas financeiros e operacionais (CIDES, 1997).

Por outro lado, Ikeda (1995) e Dutra, Guagliardi e Hernandes (1986) colocam como vantagem da pequena empresa a proximidade de seus proprietários com o consumidor final, o que facilita o entendimento de suas necessidades, cerne do conceito de *marketing*.

Devido a essas limitações e vantagens e às características de pequena empresa, o *marketing* não deve ser desenvolvido

da mesma forma que nas grandes organizações. Segundo Ikeda (1995), um ponto crítico para pequenas empresas é a disponibilidade de recursos. Assim, a especialização em um único segmento e em uma única linha de produtos, a fim de concentrar os investimentos e otimizar os esforços, aparenta ser a estratégia adequada.

A efetiva utilização de *marketing* em pequenas empresas repousa, portanto, na sensibilidade às necessidades do cliente e na criatividade na utilização de recursos limitados.

3. O DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS NA PEQUENA EMPRESA

Produto é aquilo que a empresa troca com seus clientes para que ambos os lados dessa relação satisfaçam suas necessidades (BAKER e McTAVISH, 1978). Segundo Ikeda (1988), o primeiro passo de uma pequena empresa deve ser identificar as necessidades de seus consumidores ou potenciais consumidores e desenvolver seus produtos com base nessas necessidades. No entanto, muitas das pequenas empresas pecam nesse processo e acabam desenvolvendo produtos que não se enquadram nas necessidades de nenhum grupo, ou seja, não têm mercado, pois, sobretudo no caso da pequena indústria, a ênfase na produção é evidente (PETERSON, 1989).

Ikeda (1988) afirma, ainda, que muitas vezes o entusiasmo dos proprietários de pequenas empresas faz com que foquem excessivamente o produto por eles idealizado, acreditando que, tecnicamente melhor, ele gerará a demanda, o que nem sempre acontece.

Essa falha não é exclusiva das pequenas empresas. Muitas vezes empresas de grande porte lançam produtos de forma igualmente míope. No entanto, as pequenas empresas não possuem solidez financeira para absorver esse tipo de fracasso. O entendimento do mercado e o cuidado no momento do lançamento de um novo produto são, portanto, ainda mais cruciais para pequenas empresas do que para grandes organizações.

É importante, então, que a pequena empresa esteja atenta a seus clientes e possíveis clientes e seja capaz de identificar suas necessidades e compará-las com a capacidade ou o potencial da empresa, a fim de desenvolver soluções viáveis. A compreensão das necessidades dos consumidores é apontada pelas pequenas empresas como o elemento mais fundamental para que possam prosperar (DUTRA, GUAGLIARDI e HERNANDES, 1986).

O padrão imposto atualmente pelo ambiente de negócios — extrema concorrência, globalização, alta velocidade nos meios de comunicação e alto ritmo de inovação tecnológica — impele as empresas a esmerarem-se sempre no desenvolvimento de novos produtos, até porque (e também em função do ambiente) as necessidades e os desejos dos consumidores mudam em ciclos cada vez mais curtos.

Novo produto, sob o ponto de vista de *marketing*, é aquele que contribui para satisfazer a uma nova necessidade ou desejo do consumidor. A base para que se determine se uma oferta é nova ou não é o consumidor. Não obstante, há na literatura autores que conceituem diferentemente, afirmando que um produto é novo se apresentar melhorias ou revisões do produto atual, se for ofertado para outros segmentos de mercado, se for uma novidade na empresa que o comercializa (embora já exista no mercado, pelas mãos de outras empresas), se for novidade no mercado em que a empresa atua (mas já exista em outro) e se for, de fato, inteiramente novo (MATTAR e SANTOS, 2003).

A despeito da **obrigatoriedade** de se lançarem novos produtos de forma contínua, essa atividade confere vantagens às empresas, como diluição do risco, garantia de perenidade devido à substituição constante de um produto obsoleto (ou às vezes não) por outro, aproveitamento de oportunidades de mercado, utilização de inovações tecnológicas e aproveitamento de capacidade ociosa (MATTAR e SANTOS, 2003).

No entanto, lançamentos de novos produtos devem ser pensados com muito cuidado, pois, se redundarem em fracasso, podem gerar grandes perdas financeiras e de esforços para as empresas, já que quase sempre o capital despendido em seu desenvolvimento não é pequeno. Muitos dos novos produtos lançados no mercado fracassam, geralmente por negligência em alguma (ou algumas) das fases do processo de desenvolvimento e lançamento, ou mesmo pela supressão de alguma ou algumas dessas fases (MATTAR e SANTOS, 2003). Além disso, a despeito de que muitas vezes o processo de desenvolvimento de um novo produto não se dá de maneira seqüencial e ordeira, o estudo de um processo passo a passo é útil na medida em que oferece um arcabouço lógico para análise (BAKER e McTAVISH, 1978).

Apesar disso, observa-se, na prática, que o desenvolvimento de novos produtos na pequena empresa é realizado de modo um tanto informal, o que é preocupante, principalmente se a pequena empresa estiver operando em um mercado já maduro (CALABRESE, COCCIA e ROLFO, 2005). Outra característica é que a pequena empresa geralmente desenvolve novos produtos com base mais em suas atividades diárias do que em “tubos de ensaio” (MERRILL, 1959⁽¹⁾, *apud* DUTRA e GUALIARDI, 1984).

Pequenas empresas não podem cometer erros de lançamento de novos produtos por não possuírem recursos para sobreviver a eles (IKEDA, 1988). Por isso, o processo de desenvolvimento de novos produtos deve ser elaborado com especial atenção, principalmente em relação às capacidades e recursos da organização, às oportunidades de mercado e aos atributos do produto valorizados pelos consumidores.

Segundo instruções fornecidas pelo Sebrae aos administradores de pequenas empresas, ao planejar sua oferta ao mercado, deve-se levar em consideração o benefício central que o cliente está realmente comprando e como transformar esse benefício central em um produto básico, com as características e

atributos valorizados pelo cliente e como desenvolver serviços e opções que criem diferencial em relação aos demais produtos oferecidos no mercado.

A coleta de informações do mercado é essencial para garantir a adequação do produto em desenvolvimento às necessidades dos consumidores e potenciais consumidores. Pequenas empresas, no entanto, muitas vezes têm dificuldades na realização de pesquisas devido aos grandes gastos necessários para o levantamento de dados primários com amostras representativas do mercado. Além disso, o empresário do pequeno negócio muitas vezes não tem tempo para supervisionar projetos de pesquisa de *marketing*, não tem conhecimento técnico acerca dos métodos de pesquisa de *marketing* ou, simplesmente, considera que a realização de projetos de pesquisa de *marketing* pouco agregariam à sua tomada de decisões (BARNES, PYNN e NOONAN, 1982). A falta de conhecimento técnico como motivo para a não-realização de pesquisas de *marketing* é corroborada por Callahan e Cassar (1995) e explica em parte o porquê da utilização de meios informais para a obtenção de dados de mercado (GARCIA, 1998).

Pesquisas mais modestas, baseadas em fontes secundárias, ou métodos alternativos de coleta de dados podem suprir as necessidades de empresas de pequeno porte e apresentar resultados confiáveis e válidos (BOUGHTON, 1983). Segundo Ikeda (1995), a coleta de dados primários não precisa ser necessariamente cara e complexa. Soluções mais simples, ou em menor escala, podem ser suficientes (MAXFIELD e BARTON-DOBENIN, 1980). O que é necessário são dados confiáveis e relevantes. Observar e fazer perguntas, a partir da operação do dia-a-dia, pode ser uma forma simples e eficaz de levantar informações úteis para a pequena empresa (BARNES, PYNN e NOONAN, 1982) e isso é especialmente verdadeiro em mercados geograficamente compactos e quando há grande contato com o consumidor. Outra alternativa é a obtenção de informações por meio da rede de relacionamento que os executivos das empresas de pequeno porte tecem após algum tempo operando no mesmo mercado (CHASTON e MANGLES, 2002).

O desenvolvimento de um mecanismo formal de avaliação da adequação do produto em desenvolvimento se faz, no entanto, necessário. Vários autores da área de *marketing* apresentaram processos para o desenvolvimento de novos produtos, conforme pode ser visualizado no quadro a seguir, no qual se pode perceber que, excetuadas algumas pequenas diferenças, todos os autores abordam as mesmas etapas do processo.

Mattar e Santos (2003) conseguiram, aparentemente, aglutinar todos os autores citados no quadro em um único processo, o qual será a base para o atingimento dos objetivos da pesquisa aqui relatada. Ele é explicitado a seguir de forma mais detalhada:

- **levantamento de oportunidades de novos produtos** — análise da condição competitiva da empresa e dos competidores, das necessidades e dos desejos dos consumidores e das condições macroambientais;

Processos de Desenvolvimento de Novos Produtos

Autor(es)	Processos
Kotler (2000)	Geração de idéias, seleção de idéias, desenvolvimento e teste do conceito, desenvolvimento da estratégia de <i>marketing</i> , análise do negócio, desenvolvimento de produto, teste de mercado e comercialização.
McCarthy e Perreault Jr. (1997)	Geração de idéias, triagem das idéias, avaliação da idéia, desenvolvimento e comercialização.
Rocha e Christensen (1999)	Geração de idéias, seleção de idéias, análise comercial, desenvolvimento do produto, teste de mercado e comercialização.
Wilson, Kennedy e Trammell (1996 ⁽¹⁾ , <i>apud</i> MATTAR e SANTOS, 2003)	Geração de idéias, idéias sobre as necessidades futuras de consumidores, seleção e desenvolvimento da tecnologia de produto, seleção e desenvolvimento da tecnologia de produção, definições finais do produto e do projeto, preparação da comercialização e distribuição do produto, projeto e avaliação do produto, projeto do sistema de fabricação e fabricação e uso do produto.
Gruenwald (1994)	Busca de oportunidades, concepção, desenvolvimento de protoproduto, pesquisa e desenvolvimento de produto, plano de <i>marketing</i> , teste de mercado e introdução efetiva.
Hisrich e Peters (1978 ⁽²⁾ , <i>apud</i> MATTAR e SANTOS, 2003)	Estágio de idéias, desenvolvimento de idéias, estágio de conceito total, estágio de teste de conceito, informações e estudos de mercado, desenvolvimento de produto, testes de mercado e pesquisas de <i>marketing</i> , planos de mercado e comercialização.
Crawford (1996 ⁽³⁾ , <i>apud</i> MATTAR e SANTOS, 2003)	Planejamento estratégico, geração de conceito, avaliação pré-técnica, desenvolvimento técnico e comercialização.
Urban e Hauser (1993 ⁽⁴⁾ , <i>apud</i> MATTAR e SANTOS, 2003)	Identificação de oportunidade, planejamento, testes, introdução e gerenciamento de ciclo de vida.
Pessemier (1982 ⁽⁵⁾ , <i>apud</i> MATTAR e SANTOS, 2003)	Pesquisa, análise econômica preliminar, análise econômica formal, desenvolvimento, teste do produto e comercialização.
Sandhusen (2000)	Geração de idéias, filtragem de idéias, desenvolvimento do conceito e teste, desenvolvimento da estratégia de <i>marketing</i> , análise dos negócios, desenvolvimento do produto, teste de mercado e comercialização.
Semenik e Bamossy (1995)	Identificação das oportunidades de mercado, geração de idéias, julgamento de idéias sobre novos produtos, desenvolvimento e testes de produto, análise comercial e planejamento estratégico de <i>marketing</i> .
Baker e McTavish (1978) Churchill Jr. e Peter (2000) Lamb Jr., Hair Jr. e McDaniel (2004)	Geração de idéia, triagem, avaliação comercial, desenvolvimento físico, teste e comercialização.
Booz Allen & Hamilton (1960 ⁽⁶⁾ , <i>apud</i> BAKER e McTAVISH, 1978)	Exploração, triagem, análise comercial, desenvolvimento, teste e comercialização.
Bell (1979 ⁽⁷⁾ , <i>apud</i> COBRA, 1997)	Identificação de oportunidades (idéias), investigação das idéias, análise de viabilidade, teste de conceito, teste de mercado, introdução do produto no mercado e comercialização do produto.
Chaston e Mangles (2002)	Geração de idéias, triagem de idéias, desenvolvimento de conceito, avaliação do negócio, desenvolvimento do produto, teste de <i>marketing</i> e lançamento.

Notas: (1) WILSON, C.C.; KENNEDY, M.E.; TRAMMELL, C.J. *Superior product development: managing the process for innovative products*. Cambridge: Blackwell, 1996.

(2) HISRICH, R.D.; PETERS, M.P. *Marketing a new product: its planning, development, and control*. Menlo Park: The Benjamin Cummings, 1978.

(3) CRAWFORD, C.M. *New products management*. New York: McGraw-Hill, 1996.

(4) URBAN, Glen L.; HAUSER, John R. *Design and marketing of new products*. New Jersey: Prentice-Hall, 1993.

(5) PESSEMIER, E.A. *Product management: strategy and organization*. New York: John, Wiley & Sons, 1982.

(6) BOOZ ALLEN & HAMILTON. *Management of new products*. New York: 1960.

(7) BELL, M.L. *Marketing: concepts and strategy*. Boston: Houghton Mifflin, 1979.

- **levantamento de idéias de novos produtos** — geração extensa de idéias de novos produtos, partindo do pressuposto de que, de muitas idéias, poucas de fato se constituirão em idéias viáveis, levando em consideração fontes como consumidor, gerência e força de vendas, cujas informações estão presentes no sistema de informações de *marketing*;
- **análise preliminar da viabilidade das oportunidades e idéias levantadas** — triagem das várias idéias sugeridas na fase anterior, a partir do cruzamento com a missão da empresa, seus propósitos estratégicos gerais, suas condições de produzir o produto e da sinergia com outros produtos e outras linhas de produtos;
- **desenvolvimento de propostas de novos produtos e testes de conceito** — as idéias aprovadas na fase anterior devem ser transformadas em conceitos — algo que possa ser percebido pelo consumidor como elemento de satisfação de suas necessidades —, que devem ser testados, muitas vezes por meio de pesquisas com protótipos;
- **análise de viabilidade** — os produtos aprovados na fase anterior devem ser submetidos a uma análise econômico-financeira, em nível de prognóstico;
- **desenvolvimento do produto** — passagem do conceito de produto estipulado anteriormente para um produto de fato, fruto de investimento em pesquisa e desenvolvimento;
- **pesquisas e testes de mercado** — o produto desenvolvido deve, então, ser submetido ao mercado, que revelará sua aceitação e suas recomendações para adaptações;
- **preparação do plano de marketing do novo produto** — objetivos, estratégias e táticas de *marketing* para o produto definitivo;
- **produção, comercialização e distribuição** — sempre com interface com outras áreas da organização;
- **acompanhamento, controle, correções e ajustes** — acompanhamento do desempenho do produto no mercado e cruzamento do desempenho com os objetivos propostos, para identificação de equívocos no plano de *marketing* e recomendações de **acertos de rota**.

4. METODOLOGIA

Diante do quadro exposto no referencial teórico, no presente trabalho visa-se identificar, prioritariamente, como ocorre o processo de desenvolvimento de produto em uma pequena empresa. De maneira secundária, a intenção é revelar quais as dificuldades encontradas pela pequena empresa na aplicação de práticas de *marketing*; se o processo de desenvolvimento de um novo produto proposto por Mattar e Santos (2003) é adequado à realidade da pequena empresa; e se existem fatores ligados ao cumprimento e à adequação do processo que expliquem o sucesso (ou fracasso) do lançamento de novos produtos na pequena empresa.

Para tanto, propôs-se a realização de uma pesquisa de natureza exploratória, sem a preocupação de generalizar achados

a toda uma população, mas, sim, de lançar luzes sobre o problema de pesquisa disposto. O estudo de caso foi o método escolhido, por ser apropriado às intenções exploratórias do estudo (MATTAR, 1999; YIN, 2001). Realizou-se um estudo de caso único, apesar de que “as provas resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, e o estudo global é visto, por conseguinte, como sendo mais robusto” (HERRIOT e FIRESTONE, 1983⁽²⁾, *apud* YIN, 2001). O caso único justifica-se, neste trabalho, pela intenção de realizar um caso-piloto, a partir do qual se poderá projetar um novo estudo baseado em múltiplos casos e que represente, estatisticamente, a população de pequenas empresas, mesmo porque, de acordo com Boyd e Stasch (1985⁽³⁾, *apud* CAMPOMAR, 1991, p.95):

- “o estudo de casos envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações e, às vezes, o número de casos estudados reduz-se a um. É dada ênfase à completa descrição e ao entendimento do relacionamento dos fatores de cada situação, não importando os números envolvidos”.

Em razão da proposta do trabalho, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevista, visando à obtenção de dados qualitativos. Para tanto, organizou-se um roteiro semi-estruturado e não disfarçado, que abordou questões relativas ao problema de pesquisa. As questões foram elaboradas de forma a percorrerem as etapas do processo de desenvolvimento e lançamento de um novo produto de Mattar e Santos (2003).

O próprio pesquisador foi o condutor da investigação, e a fonte de evidência foi o próprio entrevistado. Utilizaram-se também documentos internos da empresa, com o objetivo de endossar as declarações obtidas. Assim, a coleta dos dados primários, ou seja, aqueles que contribuem para a resolução do problema deste trabalho, se deu por meio de entrevistas pessoais com o executivo responsável pela empresa estudada e com o uso de um roteiro semi-estruturado não disfarçado. A coleta dos dados secundários ocorreu por meio da leitura de documentos e registros das empresas.

Dois estratégias gerais de análise, próprias para o método do estudo de caso, são apresentadas por Yin (2001): embasamento nas proposições teóricas e descrição do caso. Na pesquisa proposta utilizaram-se as duas estratégias gerais de análise propostas pelo autor.

A empresa em que foi feito o estudo de caso é a Tuboart Sinalizações Ltda. Trata-se de uma pequena empresa familiar, fabricante de equipamentos plásticos de sinalização, como pedestais, correntes plásticas e cordas plásticas trançadas de polietileno.

Fundada em 1997, viveu certa profissionalização de sua gestão em 1999. Desde essa época, a opção estratégica da empresa, numa visão **porteriana**, foi a da diferenciação, com preços *premium* (PORTER, 1986), até porque concorria com *players* mais robustos financeiramente, com maior condição de travar guerras de preços em função de seus custos mais baixos e com uma linha de produtos mais extensa, o que pos-

sibilitava diluir perdas de margens entre os itens de seu *port-folio*.

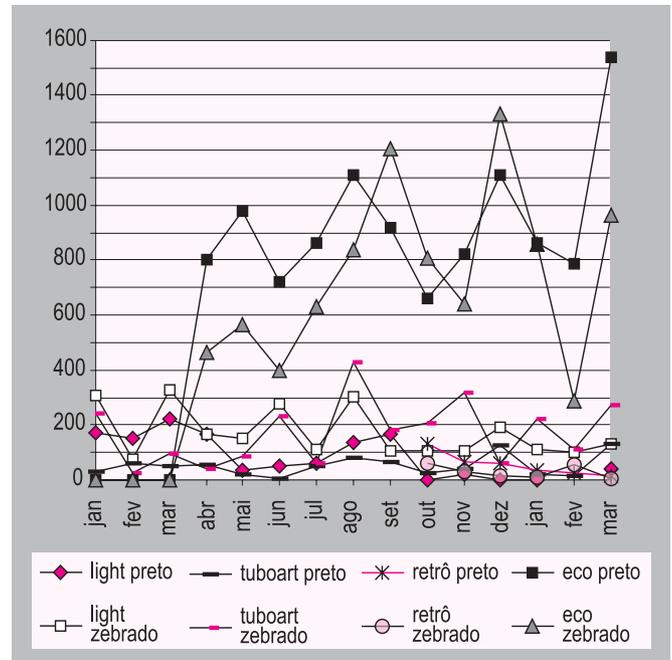
A opção estratégica começou a surtir efeito em virtude de vários clientes passarem a buscar qualidade nos produtos em detrimento dos preços e, em decorrência disso, a receita melhorou e propiciou o investimento em melhores processos produtivos e em ações de *marketing* mais avantajadas, como a confecção de um catálogo e a busca por estreitar o relacionamento com os clientes atuais.

A empresa adotou um método modular de produção em que várias empresas terceirizadas passaram a fornecer peças (pedaços) dos produtos finais, que eram montados em suas dependências. Isso propiciou redução do custo geral dos produtos e, conseqüentemente, do preço. Uma nova linha foi, então, lançada para concorrer no segmento de clientes que buscava, eminentemente, preço baixo. Essa linha não era comercializada com a marca Tuboart, para que a imagem de empresa “de qualidade” não fosse comprometida.

A Tuboart atua em *business-to-business*. O *target* majoritário atual da empresa é o mercado promocional: empresas que necessitam de equipamentos de sinalização para promover seus produtos em seus pontos-de-venda. Esse mercado é regido basicamente por preço.

Em 2005, a empresa lançou um novo produto com matéria-prima reciclada intitulado Ecopedestal. O desenvolvimento desse produto será analisado de maneira detalhada no decorrer deste trabalho. Seu caráter ecologicamente correto, ainda que considerado como ampliação de produto, o distingue como um novo produto para o mercado. A título ilustrativo, o Ecopedestal está se constituindo em um sucesso mercadológico, como demonstram as informações e o gráfico a seguir:

- a média mensal de unidades vendidas de janeiro a março de 2005 — 588,7 unidades — foi ampliada para 2.171 no período de abril de 2005 a março de 2006, em um mercado livre de efeitos sazonais, conforme demonstrado no gráfico;
- nos 12 meses de registro de vendas, o Ecopedestal representou, em média, de 67% (agosto de 2005) a 84% (maio, julho e dezembro de 2005) do total de unidades comercializadas;
- até meados de setembro de 2005, o Ecopedestal gerou 40 novos clientes (22% do total da empresa), 22 deles de fora do Estado de São Paulo, considerado um mercado pouco explorado pela empresa;
- 65 clientes inativos (36% do total da empresa) voltaram a comprar da empresa, sendo 27 de fora do Estado de São Paulo;
- 41 clientes (23% do total da empresa) substituíram outros produtos da Tuboart pelo Ecopedestal, 11 deles de fora do Estado de São Paulo, em um claro processo de canibalização que, se por um lado pode estar comprometendo algum resultado financeiro da empresa, por outro atesta o sucesso do novo produto;
- do total de clientes da empresa, apenas 19% não compraram o Ecopedestal.



Número de Unidades Comercializadas das Quatro Linhas de Produtos da Tuboart Período de janeiro de 2005 a março de 2006

Fonte: Empresa.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO

Foi intenção neste trabalho relatar, por meio de um estudo de caso, como é o processo de desenvolvimento e lançamento de um novo produto em uma pequena empresa. A empresa pesquisada foi a Tuboart, que recentemente lançou um novo produto. Para embasar a análise das informações coletadas no estudo do caso, tomou-se o processo de desenvolvimento e lançamento de novos produtos de Mattar e Santos (2003), explicitado anteriormente.

Dessa maneira, pôde-se constatar que a primeira das etapas, o levantamento de oportunidades de novos produtos, que condensa toda a atividade de monitoramento do ambiente, foi (e é) realizada de maneira informal. Segundo a empresa, existe um sistema de informações, mas elas não são documentadas e, sim, armazenadas de maneira tácita na figura dos proprietários, por não contar com recursos, nesse caso principalmente humanos, para a realização das tarefas, o que é uma característica da pequena empresa (RATTNER, 1984). A coleta de informações é realizada pelo principal gestor da empresa e a terceirização dessa atividade não é realizada por falta de recursos financeiros. Todo esse quadro compactua com o que postulam Barnes, Pynn e Noonan (1982), Boughton (1983) e Garcia (1998).

A segunda fase — levantamento de idéias de novos produtos — foi realizada parcialmente, já que a geração extensa

de idéias de novos produtos não foi feita, ausência novamente justificada pela falta de estrutura.

Da terceira fase — análise preliminar da viabilidade das oportunidades e idéias levantadas —, apenas algumas atividades foram realizadas. A empresa, nessa análise preliminar, focou suas atenções no processo produtivo e importou a ela se o novo produto poderia ser produzido dentro de suas possibilidades e se haveria sinergia entre outros itens da linha, principalmente se a mesma base de clientes poderia ser *target* do novo produto, corroborando os achados de Davig e Brown (1992), os quais identificaram uma subordinação da atividade *marketing* à de operações na pequena empresa, de Peterson (1989), que descobriu serem as pequenas empresas manufatureiras fortemente orientadas para a produção, e de Salavou (2005), que demonstra ser a orientação para a produção e a tecnologia mais importante para o desenvolvimento de novos produtos do que a orientação para o cliente. O processo produtivo é tido pela empresa como fonte de vantagem competitiva, devido à formação acadêmica do principal gestor, que conhece muito bem o processo produtivo, segundo maior fator que interfere na adoção de uma postura da empresa centrada na produção (PETERSON, 1989). A empresa não possui missão nem propósitos estratégicos gerais, os quais, por consequência, não se constituem em elementos que interferiram na decisão de lançar o novo produto.

O desenvolvimento de propostas de novos produtos e testes de conceito — a quarta etapa — foi realizado integralmente pela empresa. Protótipos foram desenvolvidos e analisados conjuntamente com alguns clientes, atividade considerada de fácil execução pelo fato de a empresa comercializar seus produtos a outras empresas (*business-to-business*), os quais são em menor número do que no mercado consumidor e oferecem maior oportunidade de proximidade e parceria. Essa etapa é considerada uma das mais importantes pela empresa, confirmando os achados de Huang, Soutar e Brown (2002)

A análise de viabilidade econômico-financeira, etapa seguinte, foi realizada pela empresa desde o início do processo, e não particularmente nesse momento, e é tida como a atividade mais importante, pois, devido à ausência de recursos financeiros, a condição de **bancar** um novo produto até que se consolide no mercado é absolutamente desconsiderada. A falta de recursos apontada pela empresa, principalmente no tocante às ações de *marketing*, já foram evidenciados como um dos maiores empecilhos por Kinsey (1987), Ikeda (1988; 1995), Huang, Soutar e Brown (2002) e Weinrauch *et al.* (1991).

O desenvolvimento do produto, próxima etapa, foi realizado conjuntamente com os fornecedores, pois toda a produção é terceirizada e a empresa atua basicamente como uma montadora. Essa característica, segundo a empresa, confere maior flexibilidade e é fonte de vantagem competitiva, pois permite redução de custos, uma vez que o investimento em ativos fixos é extremamente reduzido. Segundo Kinsey (1987), a flexibilidade é a quinta maior força da pequena empresa, o

que parece ser um fator bastante relacionado ao porte. Dutra, Guagliardi e Hernandez (1986) também descobriram que as pequenas empresas se consideram mais ágeis para atender às necessidades dos consumidores.

A sétima etapa — pesquisas e testes de mercado — foi realizada da mesma maneira que a quarta, só que, agora, conjuntamente com os distribuidores. O produto foi remetido a alguns distribuidores, em consignação, para que fosse apresentado a clientes finais e submetido às suas apreciações técnica e mercadológica. A presença dessa atividade contraria o que postula Merrill (1959, *apud* DUTRA e GUAGLIARDI, 1984), para quem o processo de desenvolvimento de novos produtos na pequena empresa é desprovido de testes de mercado.

O plano de *marketing* para o novo produto — a oitava etapa — não foi executado de modo formal. A empresa nunca realizou planos de *marketing* em nenhum novo produto que lançou e, segundo ela própria, é a que mais lança produtos em seu mercado de atuação. Foram empreendidas tentativas de confecção de um planejamento estratégico corporativo em tempos anteriores, mas abandonadas em função de sua pequena efetividade. A não-realização de planos de *marketing* vai ao encontro dos resultados das pesquisas de: Dodge e Robbins (1992), que apontaram essa atividade como uma das mais problemáticas para as pequenas empresas em estágios iniciais de seus ciclos de vida; Huang, Soutar e Brown (2002), que descobriram serem as atividades de *marketing* as menos realizadas pelas pequenas empresas no desenvolvimento de novos produtos; Kinsey (1987), que cita os dados de um estudo conduzido na Escócia; Meziou (1991), que detaca a ausência da realização de planos de *marketing* e de pesquisas de *marketing* como paradoxos ao fato de as pequenas empresas adotarem, ainda que informalmente, os conceitos de *marketing* em todas as suas atividades; Radder (1996), o qual descobriu que, mesmo que as pequenas empresas realizem algo referente ao composto de *marketing*, não planejam estrategicamente as ações de *marketing*; e Garcia (1998), o qual auferiu, em um estudo quantitativo realizado em pequenas empresas, que nenhuma realiza planos de *marketing*. A despreocupação da empresa em não realizar planos de *marketing* formais vai ao encontro das opiniões de Carland, Carland e Abbey (1989⁽⁴⁾, *apud* CHASTON e MANGLES, 2002), de que não há evidências de relacionamento entre a formalização das atividades da pequena empresa e seu crescimento.

As duas últimas etapas do processo — produção, comercialização e distribuição e controle, correções e ajustes — são realizadas plenamente.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

De maneira geral, pôde-se constatar que os percalços encontrados pela empresa estudada, característicos de seu porte pequeno, foram ao encontro do que postulam os autores citados e

que, com alguma probabilidade, podem ser relacionados à taxa de insucesso de lançamento de novos produtos pela pequena empresa, bem como ao seu alto índice de mortalidade prematura.

O estudo do caso da empresa Tuboart mostrou que a literatura acerca do desenvolvimento e lançamento de novos produtos, inclusive o processo de Mattar e Santos (2003), tomado como base para a análise das informações da empresa, é mais adequada à grande empresa, como já declararam Chaston e Mangles (2002), para os quais o que se pretende adotar nas pequenas empresas são as técnicas aplicadas pelas grandes. Algumas etapas, sobretudo as três primeiras, embasadas na presença de estruturas formais de monitoramento de informações de mercado e macroambientais e geração contínua de idéias de novos produtos, com suas atividades de triagens, não são condizentes com a estrutura organizacional e com os recursos humanos e financeiros das pequenas empresas. A informalidade que caracteriza o processo de desenvolvimento de novos produtos na pequena empresa já fora constatado por Calabrese, Coccia e Rolfo (2005).

O caso mostra a importância da atividade de *marketing* para a pequena empresa, corroborando Sarquis (2003), pois, embora não consubstanciada por meio de planos formais, está claramente presente na **filosofia** da empresa, sempre voltada ao mercado e às necessidades dos clientes (MEZIOU, 1991). Não obstante o fato de o principal gestor da empresa estar continuamente resolvendo problemas financeiros cotidianos, como descrevera Cides (1997), envolve-se diretamente na implantação de uma orientação ao mercado de sua empresa.

Especificamente no desenvolvimento e lançamento do novo produto, a empresa estudada foi ao encontro do que postula Ikeda (1988), já que todo o processo partiu das necessidades dos clientes, desenrolou-se a partir da comparação dessas necessidades com as possibilidades técnicas e financeiras de a empresa poder entregar algo que as satisfizesse.

A limitação de recursos, característica da pequena empresa, foi mais uma vez evidenciada no caso estudado e interpretada pela empresa como o principal fator limitador no desenvolvimento de novos produtos. De fato, como demonstrou Kinsey (1987), os recursos financeiros (principalmente fluxo de caixa) são a principal fraqueza apontada pelas pequenas empresas, ao lado de capacitação dos recursos humanos. Além disso, quanto mais recursos e competências a pequena empresa tem, maior a probabilidade de cumprir todas as etapas do processo de desenvolvimento de novos produtos e de tornar o processo mais formal (HUANG, SOUTAR e BROWN, 2002). As soluções apontadas por Ikeda (1988; 1995) para que as pequenas empresas se adaptem a essa realidade — cuidado extra para que o novo produto não gere perdas financeiras que não possam ser suportadas pela empresa e soluções mais criativas e mais baratas na obtenção de dados de mercado — foram observadas no estudo de caso.

Evidentemente que o estudo de um único caso, aliado ao fato de a empresa atuar em *business-to-business*, em um mercado que, como todos os demais, tem suas particularidades, surgem como limitações desta pesquisa e, conseqüentemente, abrem possibilidade de novos estudos. ◆

NOTAS

- (1) MERRILL, H.F. A pequena ou média empresa no atual mundo dos negócios. In: MERRILL, H.F. *Management for smaller company*. New York: American Marketing Association, 1959. v.12, p.14-19, 1983.
- (2) HERRIOT, R.E., FIRESTONE, W.A. Multisite qualitative policy research: optimising description and generalizability. *Educational Research*, [S.l.],
- (3) BOYD; STASCH. *Marketing research: text and cases*. Illinois: Richard D. Irwin, 1985.
- (4) CARLAND, J.W.; CARLAND, J.C.; ABBEY, C. An assessment of the psychological determinants of planning in small business. *International Small Business Journal*, London, v.7, n.4, p.22-33, 1989.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAKER M.J.; McTAVISH, R. *Política e gerência de produto*. São Paulo: Saraiva, 1978.
- BARNES, J.G.; PYNN, G.A.; NOONAN, A.C. Marketing research: some basics for small business. *Journal of Small Business Management*, Milwaukee, v.20, n.3, p.62-66, July 1982.
- BOUGHTON, P.D. Marketing research and small business: pitfalls and potencial. *Journal of Small Business Management*, Milwaukee, v.21, n.3, p.36-42, July 1983.
- CALABRESE, G.; COCCIA, M.; ROLFO, S. Strategy and market management of new product development and incremental innovation: evidence from Italian SMEs. *International Journal of Product Development*, Olney, v.2, n.1, p.170, 2005.
- CALLAHAN, T.J.; CASSAR, M.D. Small business owner's assessments of their abilities to perform and interpret formal market studies. *Journal of Small Business Management*, Milwaukee, v.33, n.4, p.1-9, Oct. 1995.
- CAMPOMAR, M.C. Do uso de "estudo de caso" em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, São Paulo, v.26, n.3, p.95-97, jul./ago./set. 1991.
- CHASTON, I.; MANGLES, T. *Small business marketing management*. New York: Palgrave, 2002.
- CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000.

- CIDES, S.J. *Introdução ao marketing*: princípios e aplicações para micros e pequenas empresas. São Paulo: Atlas, 1997.
- COBRA, M. *Marketing básico*. São Paulo: Atlas, 1997.
- DAVIG, W.; BROWN, S. Incremental decision making in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, Milwaukee, v.30, n.2, p.53-60, Apr. 1992.
- DODGE, H.R.; ROBBINS, J.E. An empirical investigation of the organizational life cycle model for small business development and survival. *Journal of Small Business Management*, Milwaukee, v.30, n.1, p.27-37, Jan. 1992.
- DUTRA, I.; GUAGLIARDI, J.A. As micro e pequenas empresas: uma revisão da literatura de marketing e os critérios para caracteriza-las. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, Rio de Janeiro, v.24, n.4, p.123-131, out./nov./dez. 1984.
- DUTRA, I.; GUAGLIARDI, J.A.; HERNANDES, J.P. A micro e pequena empresa industrial: diferenças e similaridades de marketing entre os setores metalúrgico, moveleiro, alimentício e de vestuário. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, Rio de Janeiro, v.26, n.2, p.29-44, abr./maio/jun. 1986.
- GARCIA, S.F.A. *Um estudo sobre a adoção do conceito e a prática do marketing na micro e pequena empresa*: o caso das micro e pequenas papelarias da cidade de Ribeirão Preto. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) — Curso de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- GRUENWALD, G. *Como desenvolver e lançar um produto novo no mercado*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- HUANG, X.; SOUTAR, G.N.; BROWN, A. New product development processes in small and medium-sizes enterprises: some Australian evidence. *Journal of Small Business Management*, Milwaukee, v.40, n.1, p.27-42, Jan. 2002.
- IKEDA, A.N. *As atividades de marketing no processo de criação de pequenas empresas por empreendedores*: um estudo de caso. 1988. Dissertação (Mestrado em Administração) — Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- _____. *O marketing em empresas de pequeno porte e o setor de serviços um estudo em agências de viagens*. Brasília: Edições Sebrae, 1995.
- KINSEY, J. Marketing and the small manufacturing firms in Scotland: findings of a pilot survey. *Journal of Small Business Management*, Milwaukee, v.25, n.2, p.18-25, Apr. 1987.
- KOTLER, P. *Administração de marketing*: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAMB JR., C.W.; HAIR JR., J.F.; McDANIEL, C. *Princípios de marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- LEONE, N.M.C.P.G. A dimensão física das pequenas e médias empresas (PMEs): à procura de um critério homogeneizador. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, São Paulo, v.31, n.2, p.53-59, abr./maio/jun. 1991.
- MATTAR, F.N. *Pesquisa de marketing*: metodologia, planejamento. São Paulo: Atlas, 1999.
- MATTAR, F.N.; SANTOS, D.G. dos. *Gerência de produtos*: como tornar seu produto um sucesso. São Paulo: Atlas, 2003.
- MAXFIELD, M.W.; BARTON-DOBENIN, J. A sequential sampling plan for determining market boundaries. *Journal of Small Business Management*, Milwaukee, v.18, n.3, p.25-29, July 1980.
- McCARTHY, E.J.; PERREAULT JR., W.D. *Marketing essencial*: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.
- MEZIOU, F. Areas of strenght and weakness in the adoption of the marketing concept by small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, Milwaukee, v.29, n.4, p.72-78, Oct. 1991.
- PETERSON, R.T. Small business adoption of the marketing concept vs. other business strategies. *Journal of Small Business Management*, Milwaukee, v.27, n.1, p.38-46, Jan. 1989.
- PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva*: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- RADDER, L. The marketing practices of independent fashion retailers: evidence from South Africa. *Journal of Small Business Management*, Milwaukee, v.34, n.1, p.78-84, Jan. 1996.
- RATTNER, H. Inovação tecnológica e pequenas empresas: uma questão de sobrevivência. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, Rio de Janeiro, v.24, n.3, p.70-73, jul./ago./set. 1984.
- ROCHA, A. da; CHRISTENSEN, C. *Marketing*: teoria e prática no Brasil. São Paulo: Atlas, 1999.
- SALAVOU, H. Do customer and technology orientations influence product innovativeness in SMEs? Some new evidence from Greece. *Journal of Marketing Management*, Helensburg, v.21, n.3, p.307, Apr. 2005.
- SANDHUSEN, R.L. *Marketing básico*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SARQUIS, A.B. *Marketing para pequenas empresas*: a indústria da confecção. São Paulo: Senac, 2003.
- SEMENIK, R.J.; BAMOSSY, G.J. *Princípios de marketing*: uma perspectiva global. São Paulo: Makron Books, 1995.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp>>. Acesso em: 2 dez. 2005.
- WEINRAUCH, J.D.; MANN, O.K.; ROBINSON, P.A.; PHARR, J. Dealing with limited financial resources: a marketing challenge for small business. *Journal of Small Business Management*, Milwaukee, v.29, n.4, p.44-54, Oct. 1991.
- YIN, R.K. *Estudo de caso*: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ABSTRACT

New product development and entry process in a small firm: a case study

The small firm shows particulars, as a resources limitation and informality, that contribute to the high failure rate in the new product entry. This article pretend, throughout a case study, reveal how is the new product development and entry process in a small firm, from the process developed by Mattar and Santos (2003). The results show that, in fact, some steps of the process, adjust to the reality of the big firms, subject to the particularities of the small business and conduct to process adaptation. Between the results, to be outstanding the fact of the process, on the small firm, departs from the customer necessities, be informal, tends to emphasize the operation and production, and suffered the resources limitation. These facts probably are link to the high failure rates and, even, to the high death rate of the small firms.

Uniterms: small business, new product entry, marketing.

RESUMEN

Proceso de desarrollo y lanzamiento de nuevos productos en pequeña empresa: un estudio de caso

La pequeña empresa presenta singularidades, tales como la limitación de recursos y la informalidad en la gestión, que contribuyen para las altas tasas de fracaso en el lanzamiento de nuevos productos. En este artículo se pretende, por medio de un estudio de caso, aclarar cómo se da el proceso de desarrollo y de lanzamiento de un nuevo producto en una pequeña empresa, con base en el proceso desarrollado por Mattar y Santos (2003). Los resultados muestran que, efectivamente, algunas etapas del proceso, que corresponden ampliamente a la realidad de la grande empresa, se someten a las particularidades del pequeño negocio y conducen a una adaptación del proceso. Entre los hallazgos, también resalta el hecho de que el proceso, en la pequeña empresa, parte de las necesidades del cliente; de la ausencia de formalidad; de la tendencia a enfatizar la operación y la producción, incluso en detrimento del marketing. Además, se observa que la limitación de recursos es el principal inhibidor del desarrollo de nuevos productos. Dichas características probablemente están relacionadas a las altas tasas de fracaso y, aún, al alto índice de mortalidad de las pequeñas empresas.

Palabras clave: pequeña empresa, lanzamiento de nuevos productos, *marketing*.

RAUSP
Revista de Administração
desde 1947

Para entender Administração

Mantenha-se atualizado sobre o que há de mais avançado em produção de conhecimento em Administração.

Assine já: www.rausp.usp.br



FEA-USP