

COPPEAD/UFRJ

RELATÓRIO COPPEAD Nº 130

PRÁTICAS DE MARKETING NO  
LANÇAMENTO DE PRODUTOS DE CONSUMO

Zaki Akel Sobrinho \*  
Angela da Rocha Schmidt \*\*

Junho de 1984

\* Professor de Marketing da Universidade Federal do Paraná.

\*\* Professora de Marketing da COPPEAD/UFRJ.

## I - INTRODUÇÃO

Um dos campos de estudos mais explorados e, possivelmente, menos conhecidos, no âmbito da empresa, é o que se refere à inovação.

A inovação é, por vezes, vista do ponto de vista tecnológico, ou seja, no que se refere ao desenvolvimento de produtos e processos que supõem uma mudança ou melhoria na tecnologia adotada. Os estudos sobre inovação tecnológica abordam os aspectos relativos à pesquisa e desenvolvimento propriamente ditos, à análise, seleção e implantação de tecnologias nos sistemas produtivos das empresas e à transferência de tecnologia entre empresas e outras instituições. Menor ênfase é dada, na literatura, à inovação nos sistemas de distribuição.

Outro enfoque ao problema da inovação é o que estuda seu impacto na estratégia competitiva e na estrutura da indústria. Estes estudos, originários da Economia Industrial, passaram a constituir uma subárea emergente da Estratégia Empresarial.

A inovação é vista, também, do ponto de vista do decisor. De um lado, estudam-se os aspectos relativos à motivação empresarial para inovar. De outro, pesquisam-se suas relações com a criatividade, na tomada de decisões empresariais.

Mesmo quando se considera exclusivamente o ponto de vista de marketing, surgem duas linhas de estudo. Uma delas é a disseminação e adoção de inovações. Neste contexto, o termo inovação refere-se à forma pela qual um bem, tangível ou intangível, é percebido como novo por alguém. Dentro da teoria do comportamento do consumidor, o estudo da difusão e adoção de inovações se destaca como um dos pilares para a compreensão do processo de decisão de compra.

O outro aspecto analisado é o processo gerencial de lançamento de novos produtos, que tem sido objeto de profusa litera-

tura. 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.

## II - DESENVOLVIMENTO E LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS: A TEORIA DE MARKETING E AS PRÁTICAS NO SETOR DE BENS DE CONSUMO NÃO-DURÁVEIS.

### III.1.0 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 produto 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 (1980), 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 e já conhecido no mercado; e pode ser conhecido pela 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. O estudo realizado pela firma de consultoria Booz-Allen & Hamilton (1982) com setecentas entre as mil maiores empresas norte-americanas, revelou a seguinte distribuição para os treze mil novos produtos desenvolvidos durante os cinco anos anteriores ao estudo:

- . 10% eram "produtos novos para o mundo";
- . 20% eram "novas linhas de produto";

QUADRO 1

DIFERENTES TAXONOMIAS PARA NOVOS PRODUTOS

KOTLER	STANTON	LEDUC	LEVITT	HAMBURGER & ARANTES	BOOZ-ALEN & HAMILTON
Inovação: produto fundamentalmente novo para a empresa e para o mercado.	<p>Produto realmente inovador, inédito.</p> <p>Substituto adaptável de produtos existentes, diferenciado significativamente do usado antes.</p>	<p>Produtos que criam necessidades inexistentes.</p> <p>Produtos novos para atender a uma necessidade já existente.</p> <p>Aperfeiçoamento de produtos já existentes.</p>	Algo que nunca foi feito antes, totalmente novo.	Produtos que constituem realmente novidades no mercado.	Produtos novos para o mercado, que criam um mercado totalmente novo.
Nova Marca: produto novo para a empresa embora já exista no mercado	Imitações que são novidade para a empresa mas não para o mercado.	Nova variedade de um produto já existente.	Algo que nunca foi feito antes por uma empresa, ou por uma indústria.	Produtos conhecidos no mercado, mas novos para a empresa.	Novas linhas de produto: novos produtos que permitem a uma empresa, pela primeira vez, penetrar no mercado.
Novo modelo, Estilo ou Tamanho de Embalagem, produto superficial/novo para a empresa ou mercado.		<p>Mudança no modo de usar o produto.</p> <p>Melhor utilização de um produto antigo.</p>		<p>Novos modelos já fabricados pela firma.</p> <p>Novos tamanhos e embalagemagem</p>	<p>Adições a linhas de produto já existentes.</p> <p>Melhorias e revisões dos produtos existentes.</p>
				Reposicionamentos: produtos já existentes para novos mercados ou segmentos.	Reduções de custo: desempenho similar ao mesmo custo.

GRAUS DE INOVAÇÃO DE PRODUTO

+



-

- . 26% eram "adições a linhas de produtos já existentes";
- . 26% eram "melhorias e revisões de produtos já existentes";
- . 11% eram "reduções de custo"; e
- . 7% eram "reposicionamentos".

Mais ainda, os resultados do estudo mostraram que, normalmente, as empresas apresentam uma combinação destes vários tipos de lançamento. No entanto, mais de 50% das firmas pesquisadas não havia introduzido qualquer produto realmente novo, e 25% não havia introduzido novas linhas de produto nos cinco anos anteriores ao estudo. Aparentemente, os executivos hesitariam em realizar lançamentos deste tipo "por ser maior a variabilidade de retorno" (p.8). Apesar disto, 60% dos novos produtos considerados mais bem sucedidos encontrava-se nesta categoria.

A pesquisa de que trata o presente trabalho, sobre o lançamento de novos produtos no setor brasileiro de bens de consumo não-duráveis, 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 anos anteriores ao estudo. Além disso, ocorreu apenas um caso de introdução de nova linha de produto, 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.

## II.2.0 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 (Klompaker *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;
- . comercialização.

Segundo o estudo empírico realizado por Booz-Allen & Hamilton, "a maior parte das empresas usa um processo formal de novos produtos [...] As empresas mais bem sucedidas no lançamento de novos produtos parecem ser aquelas que dispunham de um processo formal de novos produtos por um período de tempo mais

longo" (1982, p.6).

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.

## II.2.1. A Geração de Idéias

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; e
- . utilizar o departamento de desenvolvimento de produtos próprio.

É curioso observar que as três primeiras 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 cuidado



so 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 freqüentemente 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, sempre com o objetivo de descobrir uma eventual necessidade ainda não satisfeita. 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, muitas vezes, 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".

#### II.2.2. Seleção de Idéias:

A avaliação das idéias geradas em relação aos recursos e capacidades da empresa, bem como a adequação da idéia às necessidades manifestadas pelo consumidor são os procedimentos básicos realizados nesta etapa. Os autores acentuam que esta é apenas a primeira de uma série de revisões, pois no decorrer das etapas seguintes deve-se, a cada momento, reavaliar a idéia e decidir se se deve prosseguir ou não com o projeto.

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. Na avaliação do ponto de vista do fabricante, um dos processos mais comuns seria o de listagem ou escala de avaliação onde se colocam os requisitos para sucesso do produto ponderados numericamente, avaliando-se no outro eixo o nível de competência da empresa em relação a estes atributos (Richman 1962). Na avaliação da nova idéia junto aos consumidores, utilizar-se-ia normalmente um teste de conceito de produto (Hardin 1974), através de entrevistas pessoais ou em grupo.

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 investimento envolvidos;
- . estimativa de vendas;
- . possibilidade de fabricação; e
- . compatibilidade com o composto de 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 produto, em particular no que se refere aos efeitos potenciais da idéia sobre a imagem das empresas, 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.

### II.2.3. Análise Comercial

Nesta etapa, também conhecida por análise de negócios,

a empresa estima a viabilidade econômico-financeira do novo produto.

Para Klompaker *et alii* (1977), a elaboração de um plano preliminar de lucros, que estime o prazo de retorno, seria suficiente para eliminar os produtos em perspectiva que não atinjam o prazo mínimo de retorno estabelecido pela diretoria. Kotler (1965) considera necessário analisar outros fatores, além do prazo de retorno. As vendas futuras, os lucros e a taxa de retorno estimados para o novo produto deveriam ser confrontados com os objetivos da empresa. Esta análise não seria estática, pois deveria ocorrer através do processo de desenvolvimento, à medida que se acumulassem novas informações sobre o produto e o mercado. Como instrumental utilizado para tal, o autor cita a análise do ponto de equilíbrio, o fluxo de caixa descontado, a teoria bayesiana de decisão e a análise de risco.

Uma tendência crescente nos Estados Unidos seria o emprego de computadores para realizar esta tarefa, pois, além de acelerar o processo e permitir comparações de alternativas, possibilitaria uma análise de sensibilidade com relação aos pressupostos sobre as condições de mercado, demanda, custos, etc. (Jackson & Shapiro 1979).

As empresas brasileiras no setor de bens de consumo não-duráveis estão ainda distantes deste 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.

#### II.2.4. Desenvolvimento de Produto

As idéias de produto que parecem boas, do ponto de vista comercial, são então entregues ao departamento de pesquisa e desenvolvimento, que deve desenvolver um protótipo dentro das especificações determinadas quando da definição do conceito de produto. Tais especificações se referem a tamanho, peso, características de *performance*, qualidade, segurança, durabilidade, etc.

Além do desenvolvimento do produto tangível, é nesta etapa que se parte para o desenvolvimento da embalagem e da marca. Os autores, em geral, salientam a importância da marca na formação da imagem do produto, junto ao consumidor. A marca deve ser de fácil memorização e associação com um benefício ou qualidade do produto. As técnicas mais utilizadas nesta etapa para pesquisa de marcas seriam os testes de associação, os testes de aprendizado, os testes de memória e os testes de preferência (Kotler 1980).

Utilizando-se protótipos em pequenas quantidades do produto dever-se-iam realizar, então, testes de preferência do consumidor. Através destes testes, procura-se detectar se o produto atende às expectativas, e como se compara aos demais existentes no mercado. Caso o produto não atinja os níveis de preferência previamente estabelecidos, a informação deve ser enviada aos laboratórios e departamentos de P&D, realizando-se algum esforço adicional de desenvolvimento do produto. É possível que o produto possa ser até mesmo "reprovado" nesta etapa.

Nas empresas brasileiras de produtos de consumo não-duráveis, a etapa de desenvolvimento de produto 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, con

dicionado pelas definições da produção quanto a materiais e insumos e limitado pelas condições tecnológicas dos fornecedores de insumos e outros materiais. Nota-se nestes casos que inexistente competição entre os departamentos, sendo que o trabalho se desenvolve com uma coordenação de esforços.

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 dessas 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 alguns executivos entrevistados, 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.

#### II.2.5. 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. Suas maiores vantagens (segundo Cadbury (1978, p.93) são:

- . proporcionar uma oportunidade de testar um produto sob condições típicas de mercado, de forma a obter



subsídios adicionais quanto às vendas esperadas;

- . proporcionar uma oportunidade para reavaliar o produto e o plano de marketing, em condições de venda limitadas; e corrigir quaisquer deficiências encontradas.

Apesar das conveniências associadas à realização de um teste de mercado, muitas empresas preferem não realizá-los, por razões de custo ou para manter o novo produto desconhecido dos concorrentes. Os testes de mercado são normalmente mais usados por empresas de bens de consumo de massa.

Entre as empresas brasileiras consultadas, poucas são as que realizam algum teste 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 pelos 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.

#### II.2.6. Comercialização

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

tentes: 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 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.

### III - COMENTÁRIOS FINAIS

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 pesquisas de desenvolvimento nas empresas nacionais privadas e do ciclo de vida normalmente mais curto de produtos de consumo 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.

BIBLIOGRAFIA

01. BOOZ ALLEN & HAMILTON INC. New products management for the 1980s.
02. BUZZELL, Robert D. et alii. Marketing: a contemporary analysis. New York, McGraw-Hill, 1972.
03. CADBURY, N.D. Quando, onde e como fazer testes de mercado. Exame. Rio de Janeiro (157): 93-8, ago.1978.
04. FISCHER, William A. Follow up strategies for technological growth. California Management Review. Berkeley, Cal., 21 (1): 10-20, Fall 1978.
05. HAMBURGER, Polia L. & ARANTES, A.C.A. Produto novo: um inquérito no ramo eletrodoméstico. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 3(9): 61-8, out./dez.1963.
06. HARDIN, David K. Product testing. In: FERBER, R. Handbook of marketing research. New York, McGraw-Hill, 1974. p.4-30.
07. JACKSON, Barbara B. & SHAPIRO, Benson P. New way to make product line decisions. Harvard Business Review. Boston, Mass., 57(3): 139-49, May/June 1979.
08. KLONPMAKER, Jay E.; HUGHES, G.David; HALEY, Russel I. Teste de Mercado no lançamento de um novo produto. Exame. Rio de Janeiro, (124): 33-40, mar.1977.
09. KOTLER, Philip. Competitive strategies for new product marketing over the life cycles. Management Science. Providence, RI, 12(4): 104-19, Dec. 1965.
10. \_\_\_\_\_ . Marketing. Ed.Compacta. São Paulo, Atlas, 1980.
11. LEDUC, Robert. Marketing: como lançar um produto novo. Rio de Janeiro, Expressão e Cultura, 1973.

12. LEVIT, Theodore. Marketing for business growth. New York, McGraw-Hill, 1974.
13. RICHMAN, Barry M. A rating scale for product innovation. Business Horizons. Bloomington, Ind.(3):37-44, Summer 1962.
14. STANTON, William J. Fundamentals of marketing. New York, McGraw-Hill, 1978.