

COPPEAD/UFRJ

RELATÓRIO COPPEAD Nº 192

FATORES QUE INFLUENCIAM  
O DESEMPENHO DE NOVOS PRODUTOS NA  
INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ALIMENTOS

Marta Correa Dalbem \*  
Carl H. Christensen \*\*  
Angela da Rocha \*\*\*

Julho de 1987

Os Autores agradecem o apoio do CTAA/EMBRAPA, CNPq e FINEP.

\* Analista de Crédito do Banco de Boston; Mestre em  
Administração pela COPPEAD/UFRJ

\*\* Professor Visitante da COPPEAD/UFRJ

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

## I. INTRODUÇÃO

Inúmeros são os estudos que se têm preocupado em determinar as variáveis que influenciam o sucesso e o fracasso de novos produtos no mercado. Estes estudos têm sido provenientes tanto da literatura sobre inovação tecnológica, como é o caso dos estudos de Freeman (1974), Rothwell (1974, 1977) e do IRI Special Studies Group (1969), como do campo do marketing e da estratégia empresarial, como é o caso dos estudos realizados pela empresa de consultoria Booz Allen & Hamilton (1982), por Cooper (1979, 1981, 1982, 1986) e outros. No Brasil são poucos os estudos publicados sobre o tema, salientando-se o de Mattar (1983), o estudo de casos realizado por Sarmento & Schmidt (1984) e um levantamento conduzido pela revista Exame (1974).

O grande número de estudos realizados revelou uma infinidade de fatores que seriam responsáveis pelo desempenho bem sucedido ou não de um novo produto no mercado. Uma relação parcial dos fatores indicados na literatura encontra-se no Anexo 1.

Diversas explicações podem ser dadas para a grande variedade de fatores encontrados: as distintas definições de sucesso e fracasso utilizadas pelos vários autores, a possibilidade de que os fatores que influenciam o desempenho de um novo produto sejam contingentes de situações específicas e a própria natureza multivariada do problema.

Ao se analisar a literatura existente, é necessário considerar a definição de sucesso e fracasso utilizada pelos autores em cada um dos estudos existentes. Na maioria dos estudos, utilizam-se critérios relativos ao desempenho financeiro do produto. Este é o caso do estudo de Cooper (1981), para quem o fracasso de um novo produto se define operacionalmente como aquele que ficou muito aquém das expectativas de lucro. Neste mesmo estudo, o autor sugere quatro medidas de desempenho que significariam fracasso financeiro: vendas e margens percentuais de lucro inferiores ao esperado e custos de desenvolvimento e investimentos superiores às expectativas.

Já o IRI Special Groups Study (1969) sugere como classificação adequada para um produto bem sucedido aquele que a gerência considera que lançaria novamente. Esta medida, ainda que mais subjetiva do que a primeira, busca abarcar as múltiplas facetas subentendidas nos termos sucesso e fracasso. Dentro desta mesma linha, Rubenstein et alii (1976) chamam a atenção para a necessidade de se considerarem outras dimensões do desempenho, além da financeira.

Ainda que o uso de diferentes medidas operacionais de desempenho possa explicar parcialmente os resultados observados na literatura, é evidente que a ampla variedade de fatores não se pode justificar exclusivamente por este motivo. Não pode haver

dúvida de que o desempenho de um novo produto seja contingente de variáveis tais como tempo, lugar, indústria etc.

Da lista de fatores obtida da literatura foram selecionados aqueles que se relacionavam mais diretamente com as capacidades e recursos da empresa, deixando-se de lado, praticamente em sua totalidade, os fatores ambientais, já que esses afetariam de forma similar todas as empresas atuantes em uma mesma indústria . A seleção dos fatores a serem estudados foi também limitada por considerações relativas ao tamanho da entrevista e aos requisitos do método estatístico utilizado.

O setor escolhido para análise foi a indústria alimentícia, entrevistando-se uma amostra aleatória de empresas sediadas no Rio de Janeiro e em São Paulo, atuantes nos subsectores de Massas e Biscoitos e Leite e Laticínios. A amostra foi colhida a partir de uma lista completa de empresas nestes dois Estados proveniente do Cadastro de Pessoas Jurídicas.

Foram contactadas 85 empresas, das quais 47 relataram lançamentos de novos produtos nos últimos cinco anos. A cada um dos executivos entrevistados nas quarenta e sete empresas inovadoras foi pedido que relatasse dois casos de inovações: o lançamento que havia obtido maior sucesso no mercado e um que não houvesse sido bem sucedido. Deixou-se a critério do executivo entrevistado a determinação do que seria um produto bem sucedido e um produto fracassado.

Foram analisados 28 casos de fracasso e 47 casos de sucesso levantados através das entrevistas.

Utilizou-se, para o teste de hipóteses, a análise linear de discriminantes. Adotou-se o nível de significância de 0,05 para a rejeição da hipótese nula.

## II - O DESEMPENHO DE NOVOS PRODUTOS NA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

### 1. A Avaliação do Desempenho de um Novo Produto

Perguntou-se aos entrevistados quais os critérios utilizados para avaliar se um novo produto havia sido bem sucedido ou não. Alguns executivos apontaram mais de um critério utilizado simultaneamente. A tabela 1 indica as alternativas apontadas.

A maioria absoluta das respostas referiu-se a critérios financeiros como instrumento de avaliação de novos produtos. Cerca de 13% das respostas apontaram para critérios técnicos (qualidade do produto) e outros 11% referiam-se à parcela de mercado alcançada.

Entre os critérios financeiros utilizados, os mais freqüentes foram os de cálculo mais simples e os que enfatizavam uma visão de curto prazo.

### 2. Características dos Sucessos e Fracassos

Este estudo procurou determinar as principais características a diferenciarem os produtos bem-sucedidos dos fracassados. A análise dos dados obtidos na pesquisa de campo indicou a

TABELA 1

CRITÉRIOS UTILIZADOS PARA AVALIAR O DESEMPENHO  
DE UM NOVO PRODUTO

| CRITÉRIO                        | No. de Menções | %    |
|---------------------------------|----------------|------|
| Vendas/faturamento              | 42             | 89,4 |
| ROI/rentabilidade               | 6              | 12,8 |
| Qualidade do produto            | 6              | 12,8 |
| Lucratividade                   | 5              | 10,6 |
| Parcela de mercado alcançada    | 5              | 10,6 |
| Crescimento das vendas          | 3              | 6,4  |
| Custos de produção/distribuição | 1              | 2,1  |
| Payback                         | 1              | 2,1  |
| Giro do estoque                 | 1              | 2,1  |

N=47

existência de diferenças significativas entre os sucessos e fracassos. Os resultados obtidos encontram-se na Tabela 2.

O teste estatístico utilizado foi a análise linear de discriminantes, tendo-se obtido um  $\lambda$  de Wilks de 0,6094 e um qui-quadrado de 29,959 com 15 graus de liberdade e uma probabilidade de 0,01 de se haver rejeitado erroneamente a hipótese nula.

Comentam-se a seguir os principais fatores identificados por sua ordem de importância em discriminar entre os dois grupos. O coeficiente discriminante, independentemente de sinal, indica o peso relativo da variável na discriminação.

#### Problemas técnicos inesperados

Trata-se do principal fator a discriminar entre os dois grupos. Como se pode concluir a partir do exame das médias obtidas pelos dois grupos, os novos produtos fracassados sofreram quase duas vezes mais esse tipo de problema do que os lançamentos bem sucedidos, confirmando as observações de vários autores entre os quais Freeman (1974), Rothwell (1974,1977) e Cooper (1979).

Esta variável assume provavelmente maior importância no caso brasileiro, e em um setor como o alimentício, ramo tradicional da indústria, onde uma parcela substancial das



TABELA 2

ANALISE DISCRIMINANTE DAS CARACTERÍSTICAS  
DOS SUCESSOS E FRACASSOS

| VARIÁVEL/MEDIDA OPERACIONAL  | MÉDIAS    |          | COEF.<br>DISCR. |
|--|-----------|----------|-----------------|
|  | FRACASSOS | SUCESSOS |                 |
| Problemas técnicos inesperados com o produto após comercialização (1)    | 1,58      | 0,64     | 1,12            |
| Inadequação da promoção e da propaganda (1)                              | 0,73      | 0,34     | 0,68            |
| Grau de inovação incorporado ao produto (2)                              | 2,77      | 2,72     | 0,53            |
| Inadequação do preço fixado para o produto no lançamento (1)             | 0,77      | 0,36     | 0,45            |
| Dificuldade em estabelecer nível adequado de comunic.internas (1)        | 0,38      | 0,14     | 0,31            |
| Distribuição inadequada do produto (1)                                   | 0,31      | 0,34     | -0,26           |
| Reações dos concorrentes ao novo produto (1)                             | 0,42      | 0,66     | -0,25           |
| Subsetor de atuação da empresa na ind. alimentícia (3)                   | 0,46      | 0,41     | -0,25           |
| Ano de início da fabricação da linha a que pertence o novo produto       | 1965      | 1965     | -0,22           |
| Fonte de tecnologia utilizada para a inovação (4)                        | 0,50      | 0,57     | -0,18           |
| Dificuldades na obtenção de equipamento/pessoal para produção (1)        | 0,50      | 0,75     | -0,17           |
| Inadequação da embalagem e/ou tamanhos oferecidos (1)                    | 0,38      | 0,43     | -0,16           |
| Pertinência ou não à principal linha da empresa (5)                      | 0,54      | 0,61     | -0,14           |
| Dificuldades na obtenção de matérias-primas (quantidade e qualidade) (1) | 0,69      | 0,64     | 0,03            |
| Previsões de vendas mal feitas (1)                                       | 0,77      | 0,50     | 0,02            |

(continuação da tabela anterior)

n = 28; 47  
lambda de Wilks= 0,6094559  
qui-quadrado = 29,959  
g.l.= 15  
p<0,0121

- (1) 0 = não ocorreu este tipo de influência; 1 = teve pouca influência; 2 = teve alguma influência; 3 = teve muita influência.
- (2) 0 = produto inédito; 2 = novo item em linha nova para a empresa; 3= novo item em linha já existente; 4 = modificação substancial no material de embalagem.
- (3) 0 = massas e biscoitos; 1 = leite e laticínios.
- (4) 0 = externa; 1 = interna.
- (5) 0 = não pertence; 1 = pertence.

empresas utiliza tecnologias obsoletas e a direção é familiar e conservadora.

#### Inadequação da promoção e da propaganda

Os lançamentos de produtos que fracassaram parecem ter sido prejudicados por campanhas promocionais e de propaganda insuficientes ou inadequadas, segundo a percepção dos executivos entrevistados.

Esta variável é importante no contexto da indústria de alimentos e de outros setores fabricantes de bens de consumo de massa, em que este aspecto do marketing mix é fundamental para uma adequada penetração no mercado.

#### Grau de Inovação

Quanto maior o grau de inovação que o produto representar para a empresa ou para o mercado, maiores serão suas possibilidades de sucesso, confirmando os resultados do estudo de Booz Allen & Hamilton (1982). Neste aspecto, porém, as diferenças entre as médias dos dois grupos não são muito grandes.

O mercado parece ser sensível a maiores inovações de produto, o que surge como um elemento estimulante para aquelas

empresas cuja política de novos produtos incorpora maior grau de risco, ao se afastarem dos lançamentos que se constituem em simples modificações de produtos já existentes.

#### Inadequação do preço fixado

Os produtos fracassados tinham, com maior frequência, seus preços fixados incorretamente, por ocasião de seu lançamento. Este problema ocorreu com menor intensidade entre os produtos bem sucedidos.

Este resultado reveste-se de especial importância quando se observa que outros estudos também demonstraram que os empresários nacionais encontram dificuldades para a fixação/determinação de preços e custos. Observam, por exemplo, Cardoso e Figueiredo (1981), enfocando empresas exportadoras: "ficou claro...que os entrevistados entendem, em sua maioria, que os problemas de preço e custo são ainda importantes impeditivos para uma melhor performance de suas empresas".

Parte do problema estará possivelmente associado aos controles de preços vigentes no país, que se têm mostrado mais ou menos severos, de forma intermitente, dependendo da conjuntura econômica e das políticas governamentais. A prática de preços controlados, reconhecidamente, reduziu a capacidade gerencial de fixação de preços, provocando, além disso, uma irreabilidade nos

preços vigentes em relação a custos e outras variáveis que influenciam o preço em situações de livre mercado.

#### Dificuldades no estabelecimento de comunicações internas

Os lançamentos de produtos mal-sucedidos parecem ter sido mais prejudicados por problemas de comunicação interna entre os vários setores da empresa do que os lançamentos de produtos bem-sucedidos. Isto confirma a opinião de diversos autores, entre os quais Rubenstein et alii (1976), Truskie (1984) e Rothwell e Robertson (1973).

#### Distribuição Inadequada

Contrariando as expectativas, verificou-se que os novos produtos fracassados encontraram ligeiramente menos dificuldades de distribuição do que os produtos bem-sucedidos.

Talvez para isso tenham contribuído alguns novos produtos de massas refrigeradas e laticínios que, por sua perecibilidade, tenham enfrentado problemas de distribuição. Apesar disto, no entanto, uma série de outros fatores favoráveis devem ter tido maior peso, fazendo com que esses produtos, apesar dos problemas relativos à distribuição, tenham tido sucesso.

### Reação da concorrência

As inovações bem-sucedidas enfrentaram este problema com maior intensidade do que os casos de fracasso. Isto pode ser explicado pelo fato de que um novo produto que não encontra receptividade no mercado não ameaça a concorrência, ao contrário de um produto bem aceito.

Além disso, um novo produto bem-sucedido chama a atenção da concorrência para a atratividade daquele negócio, levando-a a também tentar tirar proveito desta oportunidade de mercado.

### Outros fatores

Os novos produtos, no setor de massas, parecem ter tido maior probabilidade de sucesso do que os do setor de laticínios, embora a diferença seja pouco acentuada. Além disso, os produtos bem-sucedidos tendiam a utilizar mais fontes de tecnologia externas, a pertencerem à linha principal de produtos da empresa, a terem tido menos problemas na obtenção de matérias-primas e mais problemas com equipamento, pessoal e embalagem.

Procurando-se investigar um pouco mais as causas específicas do sucesso ou fracasso dos novos produtos estudados, foram colhidas respostas espontâneas (não direcionadas) dos executivos entrevistados (Tabela 3). As respostas obtidas cobrem, de forma direta ou indireta, a maior parte das variáveis que compunham a lista de alternativas previamente submetidas ao entrevistado, testadas através da análise discriminante (novidade do produto, embalagem, preço, propaganda, promoção, distribuição, problemas com matéria-prima e equipamento, concorrência).

Os demais fatores, embora não tenham sido medidos exatamente da mesma forma como foram citados nas respostas à pergunta aberta, possuem alguma correspondência com outras variáveis testadas. Uma das dimensões da qualidade de um produto, por exemplo, é, certamente, a pouca ocorrência de problemas técnicos após seu lançamento. Já no que se refere a "marca forte", a variável "ano em que se iniciou a fabricação da linha" pode ser considerada como proxy. Da mesma forma, "bons serviços de assistência ao consumidor ou varejista" já se encontra parcialmente considerada nos itens "problemas técnicos" e "distribuição".

Finalmente, outro fator citado foi a existência ou não de demanda potencial pelo produto. Esta afirmativa é tautológica, ou seja, só é possível sucesso quando existe alguma demanda potencial pelo produto.

TABELA 3

PRINCIPAIS CAUSAS DO SUCESSO DE NOVOS PRODUTOS  
(RESPOSTAS ESPONTANEAS)

| CAUSAS   | No.de menções | %    |
|--|---------------|------|
| Boa qualidade do produto/ características do produto que agradaram | 33            | 70,2 |
| Existência de demanda potencial pelo produto                       | 12            | 25,5 |
| Grau de novidade do produto no mercado                             | 9             | 19,1 |
| Embalagem atraente e/ou adequada                                   | 9             | 19,1 |
| Preço adequado   | 8             | 17,0 |
| Marca forte no mercado   | 6             | 12,8 |
| Promoção, propaganda e distribuição adequadas                      | 5             | 10,6 |
| Concorrência pequena   | 2             | 4,3  |
| Bons serviços de assistência ao consumidor ou ao varejista         | 1             | 2,1  |

N=47; muitos entrevistados apontaram mais de um fator para o sucesso de seus produtos.



Finalmente, com o propósito de testar o poder de classsificação da função discriminante para o conjunto de inovações, realizou-se o split-half, que consiste em gerar uma função discriminante utilizando-se apenas metade da amostra, e aplicá-la na outra metade. Obteve-se assim 63% dos casos corretamente classificados, o que significa um resultado 26% superior ao que se obteria randomicamente.

### III - SUMARIO E CONCLUSÕES

Este trabalho procurou analisar o lançamento de novos produtos na indústria brasileira de alimentos e, mais especificamente, determinar que fatores interagiram para o fracasso/sucesso dessas inovações.

A pesquisa permitiu diferenciar os novos produtos mais bem-sucedidos dos menos bem-sucedidos. A característica que mais diferenciou os dois grupos foi a ocorrência ou não de problemas técnicos inesperados após a comercialização. O poder discriminante desta variável superou largamente o das demais, indicando que o domínio da tecnologia de alimentos é o problema mais grave com que se defronta atualmente a indústria.

Este resultado indica a existência de uma oportunidade para os centros governamentais de pesquisa tecnológica na área de alimentos, assim como para empresas que oferecem consultoria tecnológica, uma vez que o fracasso tem geralmente um custo demasiado elevado para as empresas.

A inadequação da promoção, da propaganda e dos preços mostraram ser, também, causas importantes de fracasso. A necessidade de informação de marketing mais adequada é bastante evidente para o lançamento bem-sucedido de novos produtos.

Outros fatores mostraram-se relevantes na discriminação, tais como o maior grau de inovação associado aos produtos mais bem-sucedidos, o que apóia os resultados de outros estudos sobre inovação, sugerindo que uma postura tímida de novos produtos talvez não seja a melhor escolha para uma empresa, podendo inclusive aumentar seu risco de fracasso.

Os resultados obtidos no presente estudo, embora não se distanciem da literatura existente, na medida em que apontam a tecnologia e o marketing como dois fatores fundamentais no sucesso de novos lançamentos, refletem provavelmente uma situação peculiar do ambiente brasileiro e da indústria alimentícia, isto é, é possível que tais resultados sejam contingentes da situação específica analisada. Assim, por exemplo, a existência de problemas técnicos após o lançamento do produto pode não ser o principal fator a influenciar o sucesso de novos produtos no setor de alimentos nos EUA ou em países desenvolvidos da Europa Ocidental, onde talvez os problemas de marketing tenham um impacto maior sobre o desempenho.

Não foi possível testar todos os fatores identificados na literatura como afetando o desempenho de novos produtos. Outros estudos poderão contribuir para melhor entendimento do problema, seja replicando-se o presente estudo em outros setores, seja analisando-se o impacto de outros fatores sobre a indústria aqui analisada.

ANEXO 1

ALGUNS FATORES IDENTIFICADOS NA LITERATURA QUE PODEM INFLUIR  
SOBRE O DESEMPENHO DE NOVOS PRODUTOS

1. FATORES EXTERNOS A EMPRESA, OU SEJA, AQUELES SOBRE OS QUAIS A EMPRESA NÃO TEM PODER DE DECISÃO

- 1.1. O Mercado

- \* costumes, crenças e atitudes dos consumidores;
- \* sensibilidade do mercado a preço, a propaganda, a promoções de vendas e a inovações do produto;
- \* outras características do mercado (por exemplo: um mercado grande, em crescimento, com uma grande e insatisfeita necessidade pelo produto pode facilitar o sucesso).

### 1.2. A Concorrência

- \* existência de proteção de patentes;
- \* tradição do produto concorrente ou existência de concorrentes firmemente entrincheirados no mercado;
- \* reação dos concorrentes, quer baixando seus preços, quer efetuando outras ações defensivas como, por exemplo, acirrando a luta por espaço de prateleira nos pontos de venda ou lançando um produto similar;
- \* mercados que recebem grande número de novos lançamentos;
- \* grau de pressão competitiva.

### 1.3. Governo

- \* regulamentação e intervenção governamental. Neste item incluem-se controle de preços e legislação de proteção ao consumidor e à ecologia, assim como leis para evitar a concorrência desleal;
- \* grau de certeza quanto às políticas de regulamentação governamental (atuais e futuras);

\* ajuda de fontes governamentais.

#### 1.4. Outros

\* problemas com matéria-prima; matéria prima insuficiente ou de má qualidade;

\* fatores econômicos diversos (recessão ou depressão); custo de capital;

\* fatores políticos (eleições ou guerras);

\* tecnologia em rápida mudança;

## 2. FATORES INTERNOS A EMPRESA

### 2.1. Estratégia

\* a decisão de inovar baseada mais em razões de marketing do que de produção; a inovação como parte da política de marketing da empresa e do planejamento estatégico;

- \* estratégia de novos produtos bem definida e específica para a empresa; ausência de mudança de objetivos ao longo do processo;
- \* comprometimento com o crescimento através de novos produtos desenvolvidos internamente; comprometimento a longo prazo para apoiar a inovação e o desenvolvimento de novos produtos;
- \* busca deliberada da inovação;
- \* planejamento periódico de P&D;
- \* apoio da alta gerência à inovação;

## 2.2. Organização da Empresa

- \* estrutura organizacional e ambiente gerencial propício à inovação; estrutura organizacional adaptável às exigências do produto;
- \* estilo gerencial horizontal; grau de autoridade da equipe do projeto, de P&D e de Marketing;
- \* disposição para assumir riscos;

- \* existência de pessoas-chave que apóiem o projeto;
- \* nível de responsabilidade, status, poder, experiência e educação do business innovator;
- \* tempo de experiência do gerente de novos produtos na função, refletindo não só sua experiência como também o interesse por parte da empresa na continuidade deste processo;
- \* nível de integração e cooperação entre as diversas áreas da empresa, em particular P&D, Marketing e Produção;
- \* entusiasmo e interesse das equipes de trabalho;
- \* grau de clareza dos objetivos e sua compreensão pela empresa como um todo, assim como o nível de conflitos e resistências;
- \* ocorrência de atrasos na tomada de decisão;
- \* existência de medidas de desempenho claras e bem definidas, assim como de sistemas de incentivo e recompensa ao esforço pela inovação;
- \* existência de gerência/equipe de novos produtos ;



- \* existência ou não de um departamento formal de P&D;
- \* trabalho de desenvolvimento feito essencialmente dentro da própria empresa, inclusive condução ou não de pesquisa básica ou contato com aqueles que a fazem;
- \* nível de comunicações com o mundo técnico e científico;
- \* utilização ou não de um processo formal de novos produtos, assim como experiência na utilização desse processo;
- \* rigor e frequência na seleção de idéias de novos produtos;
- \* adequação das atividades de controle e avaliação de projetos;
- \* número de modificações no decorrer do processo de desenvolvimento;
- \* tempo dispendido até o lançamento;
- \* atendimento ou não dos prazos do projeto;

### 2.3. Disponibilidade e Alocação de Recursos

- \* disponibilidade de recursos humanos adequados e suficientes;
- \* nível de recursos técnicos e financeiros disponíveis, em particular em P&D e Marketing;
- \* eficiência na alocação de recursos, assim como capacidade de restringir-se a orçamentos;

### 2.4. Produção

- \* ocorrência ou não de dificuldades no processo de fabricação: modificações no processo esperado, problemas técnicos, capacidade fabril insuficiente, aumentos inesperados nos custos de produção, necessidade de utilização de novos materiais;
- \* eficiência ou não no planejamento e controle da produção;
- \* eficiência do controle entre produção e estoque.

## 2.5. Marketing

- \* fonte de motivação para a inovação originária do reconhecimento de uma necessidade;
- \* ênfase colocada no consumidor e no conhecimento de suas necessidades;
- \* adequação dos esforços de marketing;
- \* existência de plano formal de marketing;
- \* ocorrência ou não de modificações no conceito do produto durante seu desenvolvimento;
- \* posicionamento adequado ou não;
- \* utilização, eficiência ou grau de importância atribuídos a: segmentação de mercado, pesquisa de mercado, testes de mercado, serviços ao consumidor, treinamento dos usuários quanto aos usos e limitações da inovação, canais de comunicação com os consumidores; mecanismos sistemáticos de previsão;
- \* o timing do lançamento;

- \* o marketing mix : preço (existência de flexibilidade para alterar preços; adequação do preço fixado); promoção (utilização de promoção de vendas, venda pessoal, experiência e eficiência das equipes de venda, existência de um plano de incentivo para vendedores; embalagem atraente; adequação da propaganda e da publicidade utilizadas; sazonalidade do esforço promocional, existência de trabalho de desenvolvimento da marca); distribuição adequada ou não; política de produto (adequação do novo produto ao mercado; tradição e força da marca, adequação da embalagem, assistência técnica e serviços pós venda, qualidade, tecnologia, diferenciação do produto, ocorrência de problemas técnicos após a comercialização).

## 2.6. Outros

- \* tamanho da empresa;
- \* taxa de crescimento da organização;
- \* experiência no lançamento de novos produtos;
- \* grau de inovação do produto em relação a tecnologia mundial;

\* compatibilidade do produto com os pontos fortes da empresa;

\* grau de importância do novo produto para a empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOOZ ALLEN & HAMILTON. New product management for the 1980's. 1982.

CARDOSO, J. & FIGUEIREDO, K. A adequação da sistemática brasileira de estímulos à exportação na percepção dos gerentes de topo das empresas privadas nacionais exportadoras. Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, 1981. (Relatório de Pesquisa, 28)

COOPER, R.G. The dimensions of industrial new product success and failure. Journal of Marketing, 43 :93-103, Summer 1979.

\_\_\_\_\_ Por que fracassam os novos produtos industriais. In: BRITT, S.H. & BOYD, H.W., Jr. Marketing: gerência e ação executiva. 4. ed. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1981. p. 291-303.

\_\_\_\_\_ New product performance and product innovation strategies. Research Management, 29 (3) : 17-25, June 1986.

\_\_\_\_\_ New product success of industrial firms. Industrial Marketing Management. July 1982.

FREEMAN, C. A study of success and failure in industrial innovation. In: WILLIAMS, B.R., ed. Science and technology in economic growth. New York, Halsted, 1973. p. 227-45.

IRI SPECIAL STUDY GROUPS. Learning from project successes and failures. Research Management, 12 (2) :97-100, 1969.

MATTAR, F.N. Práticas de marketing relacionadas com o sucesso no lançamento de novos produtos. Revista de Administração, 18 (1): 44-51, jan/mar. 1983.

Por que fracassam os lançamentos? Exame. São Paulo, (85): 87-110, out. 1974.

ROTHWELL, R. The hungarian Sappho: some comments and comparisons. Research Policy, 3 : 30-8, 1974.

\_\_\_\_\_ et alii. Sappho updated: project Sappho Phase II. Research Policy, 3 : 265-6, 1974.

\_\_\_\_\_ & ROBERTSON, A.B. The role of communications in technological innovation. Research Policy, 2 : 202-15, 1973.

RUBENSTEIN, A.H. et alii. Factors influencing innovation success at the project level. Research Management, 19 (3): 15-20, May 1976.

SARMENTO, E.P.M. & SCHMIDT, A.R. Marketing e transferência de tecnologia: o caso do Ital. Revista de Administração, 19 (1): 17-26, jan/mar 1984.

TRUSKIE, S.D. The driving force of successful organizations. Business Horizons, 27 (4) :43-8, Jul./Aug.1984.