

PRODUTO NÔVO: SUAS DIMENSÕES TECNOLÓGICAS E DE MERCADO

POLIA LERNER HAMBURGER

Quando um produto foi originalmente criado para um mercado de características diferentes do nosso, seu lançamento exige cuidados especiais.

Muito raramente a empresa brasileira enfrenta o problema de precisar encorajar a geração de idéias para produtos tecnologicamente novos. O que geralmente se faz, ao planejar a introdução de um produto novo em nosso mercado, é explorar as idéias de produtos já existentes em outros mercados. Nem sempre, porém, são tomados os cuidados necessários para investigar se o novo produto se adapta às necessidades do nosso consumidor. Frequentemente se adotam tôdas as características do produto no exterior: qualificações técnicas, marca, embalagem, publicidade, ou o próprio rótulo.

Esta adoção simplista de novas linhas ou novos produtos envolve grande risco para o empresário, principalmente quando êle planeja disputar um mercado para o qual tem concorrentes. Quanto maior a concorrência, tanto maior deve ser o esforço no sentido de *adaptar* o produto aos desejos e características do consumidor. Esse risco pode, pois, ser diminuído, até certo ponto, por uma consideração cuidadosa do programa completo de introdução de novos produtos, tanto do ponto de vista tecnológico, quanto mercadológico.

POLIA LERNER HAMBURGER — Professôra-Adjunta, Departamento de Mercadologia, e Coordenadora do "Curso Superior de Formação" da Escola de Administração de Empresas.

Partindo desta preocupação, o presente artigo visa expor os aspectos mais gerais que, em seu conjunto, constituem o plano de introdução de um produto nôvo, em um mercado em expansão. Damos especial ênfase ao aspecto mercadológico, por ser êste, no momento, o mais crucial para o mercado brasileiro, sem, contudo, perder de vista a importância do fator tecnológico.

CONCEITUAÇÃO

Inicialmente, devemos perguntar: o que é um “produto nôvo”? Num sentido restrito, o conceito é óbvio: “produto nôvo” é aquêlê tecnolôgicamente nôvo, aquêlê que não existia antes e agora existe. Mas num sentido mais amplo, “um produto é considerado pelo ajustamento de uma tecnologia e um mercado e, portanto, tem duas dimensões principais”. (1)

Um produto pode ser “nôvo” em cada uma dessas dimensões ou nas duas. “Nôvo” para fins da organização da companhia poderia significar, portanto, que o produto é realmente nôvo, do ponto de vista tecnológico, ou é apenas nôvo para *aquela companhia* ou para um *dado mercado* que a companhia pretenda explorar.

De acôrdo com êste conceito, consideraremos separadamente as duas dimensões “desenvolvimento de produto” e “desenvolvimento de mercado”. Pode-se salientar uma das duas dimensões, mas, na prática, na maioria dos casos, elas estão intimamente relacionadas. Consideraremos ainda os problemas de diversificação.

DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO DO PRODUTO

Há três tipos principais de pesquisa técnica para desenvolvimento de produto:

1.º) Pesquisa para melhorar produtos existentes, para utilizar de maneira mais completa os conhecimentos cien-

1) S. C. Johnson e C. Jones, “How to Organize for New Products”, *Harvard Business Review*, vol. 35, maio-junho 1957, pág. 50.

tíficos e a capacidade de produção que a companhia já tem.

2.º) Pesquisa para criar novos produtos, para adquirirmos novos conhecimentos e nova capacidade de produção.

3.º) Programas não comprometidos de pesquisa, com objetivos menos claramente definidos, sem aplicação imediata, ainda que seus resultados possam, no futuro, ter aplicação prática.

Cada companhia apresenta características próprias nos seus métodos de pesquisa de produto, mas há, no processo, algumas etapas principais que têm aplicação geral. A maioria dos autores concorda que, nos Estados Unidos, depois de determinados os pontos principais de decisão administrativa, o desenvolvimento de um produto se dá em seis etapas definitivas: exploração, seleção, especificação, desenvolvimento, teste e comercialização. Seguiremos, de perto, o esquema apresentado por RANDLE. (2) (Vide esquema mais minucioso, no Anexo I.)

1 — *Exploração* — consiste na procura de idéias de produtos que estejam de acôrdo com os objetivos da companhia.

De acôrdo com LARSON, as principais fontes de idéias de produto são: empregados e funcionários da companhia, registros e experiências da companhia, distribuidores, concorrentes, agências governamentais e outros (fregueses, por exemplo). (3)

2 — *Seleção* — envolve uma análise rápida para determinar que idéias são pertinentes e mereceriam investigação.

3 — *Especificação* — compreende a expansão da idéia, por meio de análise criativa, numa recomendação concreta sôbre as características do produto e o programa para seu desenvolvimento

2) Dr. Wilson C. Randle, "Weighing the Success of New Product Ideas", *Industrial Marketing*, julho 1957, págs. 37-40.

3) Gustav E. Larson, *Developing and Selling New Products*, 2nd edition, U.S. Dept. of Commerce and Small Business Administration, Washington, 1955, págs. 6-8.

4 — *Desenvolvimento* — consiste em transformar o que era, antes, apenas uma “idéia no papel” num produto concreto que possa ser produzido e demonstrado.

5 — *Testes* — são os experimentos comerciais necessários à verificação dos julgamentos relativos ao produto.

É um sério problema decidir quanto se deveria testar o produto após a fase de laboratório, onde os testes são severos, administrados por técnicos que conhecem o produto e seu uso próprio. Os consumidores finais, não sendo tão bem treinados, às vêzes “forçam” o produto. Algum teste, entre os consumidores, será necessário, a fim de garantir uma segurança extra. O fabricante não se pode permitir entregar ao mercado um produto tècnica-mente imperfeito, pois isso prejudicaria não só o sucesso do produto em si, mas também a reputação e o prestígio da companhia e de seus outros produtos. É mais difícil e mais caro corrigir um êrro e tentar restabelecer a boa vontade do mercado do que providenciar alguns testes extras.

6 — *Comercialização* — é a etapa do lançamento do produto em plena fase de produção e venda, envolvendo os recursos e a reputação da companhia.

Nesta fase já deveriam ter sido tomadas as decisões sôbre embalagem e marcas. A embalagem é hoje considerada como parte integrante do produto e seu próprio desenvolvimento poderia ser submetido às seis fases expostas acima.

Com relação às marcas, deve a companhia decidir se o nôvo produto receberá marca idêntica à dos demais produtos da companhia ou uma marca própria. A vantagem de se venderem todos os produtos da companhia sob uma marca consistiria na capitalização que se poderia fazer dos gastos de propaganda e da transferência de prestígio (se êste existisse) dos antigos produtos da companhia para o nôvo. Mas, se o nôvo produto diferir substancialmente em qualidade dos demais da companhia, ter-se-ia um forte argumento em defesa da marca própria.

Para o Brasil, algumas considerações devem ser feitas a respeito desse esquema de desenvolvimento de produto. Como a maioria de novos produtos já foi, originalmente, lançada em mercados externos, algumas adaptações do esquema tornam-se necessárias entre nós: as fases 1 e 2 — exploração e seleção — se refeririam mais à exploração e seleção de idéias de produtos já existentes em outros mercados. A fase 3 — especificação — abrangeria a adaptação das características do produto às especiais condições e exigências do mercado brasileiro. Na fase 4 — desenvolvimento — far-se-ia a adaptação do produto, de acôrdo com as especificações dadas em 3 e as disponibilidades de matéria-prima e recursos produtivos do Brasil. As fases 5 — teste — e 6 — comercialização — são as que se aplicam mais literalmente de acôrdo com o plano proposto.

O desenvolvimento do produto nestas seis fases requer certa extensão de tempo que varia em função da complexidade do produto, dos recursos (humanos, financeiros e outros) que a companhia dedica ao seu desenvolvimento e da urgência com que se precisa do produto.

Exemplo típico da influência do último fator tivemos durante a Segunda Grande Guerra, onde as contingências de guerra criaram a necessidade e o interesse pelo desenvolvimento de uma série de produtos que, em tempo de paz, provávelmente levariam um período maior para terem completo desenvolvimento.

DESENVOLVIMENTO DE MERCADO

Qualquer que seja o produto, o primeiro passo no desenvolvimento de mercado deveria constituir-se de pesquisa para determinar quem será o consumidor do produto, quem fará a compra e quem a recomendará ou determinará. Essa distinção pode ser fundamental para estabelecimento das diretrizes do programa. Por exemplo: se o produto é um alimento para crianças na primeira infância, os consumidores são as crianças nesse grupo de idade; os compradores são os pais das crianças e a decisão ou recomendação da compra geralmente vem do pediatra. Pes-

quisar-se-á ainda quais são as características que o mercado espera dêsse produto, que preço quer pagar por êle; como é que o produto está sendo distribuído, qual a posição da concorrência. Essa informação básica tendo sido obtida, o programa de mercadização pode ser organizado. Uma boa sistematização de todos os fatores envolvidos no desenvolvimento de mercado foi dada por LARSON em "Check List for the Introduction of New Consumer Products". (4) No anexo II, citamos as suas categorias principais e damos alguns exemplos dentro de cada categoria, acrescentando algumas perguntas que nos parecem importantes.

Essas perguntas deverão ser tidas apenas como exemplos das inúmeras considerações que a administração deve fazer para estabelecer um programa de mercadização. Isto está de acôrdo com o nôvo conceito de mercadização — o uso de um programa integrado que possa obter esforços efetivos de vendas de tôda a organização. Um bom trabalho no ponto inicial de vendas não é suficiente, pois frequentemente ocorrem obstáculos ao fluxo do produto na via de distribuição, resultando em estoques não vendidos, em mãos do atacadista ou do varejista. Um programa realmente efetivo vende em todos os pontos da via de distribuição até chegar ao consumidor final. Com isto em mente é que se deve concluir que o programa de desenvolvimento do mercado só pode ser feito tendo o consumidor como consideração mais importante, pois é quem decide sôbre o sucesso ou insucesso do produto no mercado.

DIVERSIFICAÇÃO

Íntimamente relacionada com o problema de novos produtos está a consideração da diversificação. De maneira geral, as emprêsas diversificam por uma — ou mais — das seguintes razões:

- 1 — Para adquirir estabilidade em ganhos e organização.

4) Gustav E. Larson, *op. cit.*, págs. 59-60.

2 — Para fazer melhor uso dos recursos da companhia: capital, pessoal e instalações.

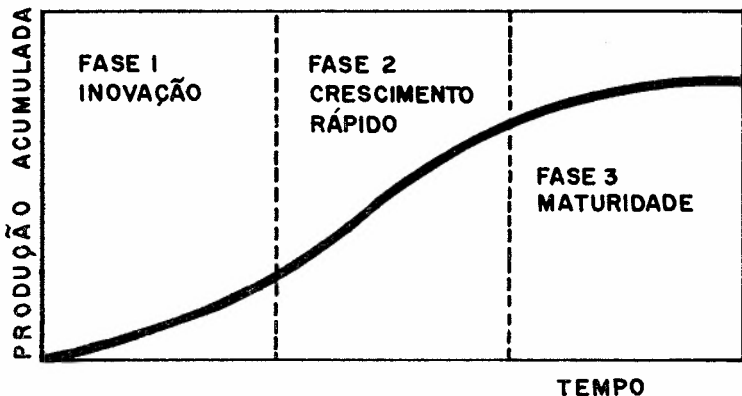
3 — Para atingir uma mercadização mais eficiente: completar uma linha de produtos ou aproveitar uma organização de vendas já montada; para um melhor rateio das despesas fixas.

4 — Para fazer uso lucrativo de uma oportunidade que se apresenta.

5 — Para cumprir sua responsabilidade social, criando ou mantendo níveis de emprêgo e uma posição de liderança tecnológica.

Na base dessas considerações está a admissão, por parte da emprêsa, de que a procura dos produtos passa por fases naturais de crescimento e declínio e que, portanto, companhias de maior sucesso no seu crescimento, a longo prazo, são aquelas suficientemente flexíveis para trocar suas linhas de produtos ou mercados, à medida que isso se torne necessário. De maneira geral, o ramo de atividade a que pertence um produto, passa por 3 fases, como o demonstra o Gráfico 1. (5)

GRÁFICO 1: FASES DE DESENVOLVIMENTO DE RAMOS DE PRODUTOS



5) Fremont E. Kast, e Jim Rosenzweig, "Diversification Planning: A Systematic Approach", *Business Topics*, M.S.U., vol. 8, n.º 3, Summer 1960, pág. 14.

PADRÃO GENERALIZADO DE CRESCIMENTO DE RAMOS

As companhias procuram ter produtos que estejam em diferentes fases dêsse desenvolvimento ou que, para diferentes mercados, estejam em diferentes etapas de crescimento.

No Brasil, no momento atual, parece um pouco artificial essa conceituação da necessidade de diversificação, pois sempre se pode alegar que ainda existe um grande potencial inexplorado de mercado para a maioria dos produtos que está à venda. A essa objeção poder-se-ia responder que, embora *numèricamente* o mercado não esteja saturado, em têrmos de *poder aquisitivo* êsse mercado, para alguns produtos, pode estar momentâneamente saturado e que, com o crescimento gradual da concorrência, essa situação só tenderá a se acentuar.

Além disso, dadas as condições típicas de nossa economia, verificamos que já se criaram em diversas ocasiões, no país, circunstâncias que requereram diversificação por razões outras que não as acima enumeradas. Por exemplo: as dificuldades de importação de certos produtos, matérias-primas e equipamento, ou as exigências e dificuldades de financiamento levaram firmas a tomar a decisão de mudar os ramos em que operavam até então. Para um distribuidor, a cessação de um contrato de exclusividade pode ocasionar a necessidade de diversificação.

Aceitando por ora que uma companhia deva, no decorrer de seu desenvolvimento, considerar alguma forma de diversificação de produto ou mercado para conseguir seus objetivos, há várias alternativas de diversificação a serem consideradas. (6)

De acôrdo com nosso conceito de que um produto pode ser nôvo na dimensão mercadológica ou tecnológica, ou em ambas, teríamos que considerar as seguintes alternativas de diversificação:

6) Para uma análise mais minuciosa das indicações e problemas da diversificação, recomenda-se a leitura dos seguintes artigos: Fremont E. Kast e Jim Rosenzweig, *op. cit.* e Thomas A. Staudt, "Program for Product Diversification", *Harvard Business Review*, vol. 32, n.º 6, novembro-dezembro 1954.

1 — *Diversificação só de mercado* — Achar, por exemplo, usos domésticos para um produto industrial já existente: uma cêra de uso industrial, que poderia ser comprada pela dona-de-casa para polimento de móveis. Esta diversificação não exigiria adaptação dos recursos de produção, a não ser talvez quanto à introdução de novas embalagens e novos tamanhos. Poderia exigir modificações dos programas de vendas, adaptando-se a distribuição, propaganda e promoção, a fim de atingir especificamente o mercado do consumidor.

2 — *Diversificação horizontal* — Introdução de novos produtos dentro da mesma indústria geral. Exemplo: a introdução da fabricação de transportes a jato numa indústria que produza aviões militares de tipo tradicional. Significa um desvio pequeno dos métodos de operação da companhia. Requer menos adaptação administrativa do que a diversificação vertical ou heterogênea. Apresenta a desvantagem de não diversificar os riscos, porque a companhia continua dentro do mesmo ramo.

3 — *Diversificação vertical* — Ocorre quando a companhia passa a produzir os componentes que antes eram comprados, ou integra nas suas operações as funções adicionais de fabricação, montagem ou distribuição. Por exemplo: uma indústria de montagem de rádios poderia passar a fabricar alguns dos componentes de que se utiliza. Essa alternativa oferece maiores vantagens quando a indústria está numa fase de inovação ou de desenvolvimento inicial com grandes perspectivas de expansão, pois permite que se aproveite essa expansão em tôdas as direções. Tem a desvantagem de exigir diferentes habilidades administrativas e tecnológicas e de requerer acomodações físicas diversas.

4 — *Diversificação heterogênea* — Geralmente desloca a companhia da indústria presente. Representa, portanto, a alternativa mais drástica. Por exemplo: a diversificação heterogênea de tradicional fábrica de aviões poderia incluir produção de equipamento eletrônico industrial. Uma decisão de diversificação heterogênea se justifica

mais quando a indústria atual em que a companhia trabalha já se encontre na fase final de maturidade, tendendo para o declínio. Os requisitos de adaptação administrativa e tecnológica são de tal ordem que a maioria das companhias, uma vez adotada a decisão de uma diferenciação heterogênea, prefere fazê-la através de uma fusão com companhia que já atue no campo visado ou compra de uma companhia já existente, a fim de circunscrever as dificuldades de desenvolvimento de todos os recursos necessários para o funcionamento da nova indústria. Embora uma diversificação heterogênea bem sucedida possa ser a resposta certa para os objetivos de longo prazo da companhia, os riscos que ela envolve são maiores.

Como vimos acima, há várias oportunidades para a firma de aumentar ou melhorar sua linha de produtos. No entanto, o processo de desenvolvimento de novos produtos e novos mercados não é um jôgo de resultados certos: é mais fácil fracassar do que ser bem sucedido. Nos Estados Unidos, de todos os produtos novos tecnologicamente introduzidos por 200 grandes fabricantes, 80% falharam. (7) No Brasil, a porcentagem de fracasso seria menor pois, de certa forma, os nossos produtos novos são pré-testados em outros mercados. Mas é evidente que nem todos os produtos novos aqui introduzidos tiveram o mesmo sucesso.

Conclui-se, pois, que, se as alternativas de desenvolvimento de novos produtos e novos mercados podem ser a solução boa para condições específicas, não são, contudo, um remédio para todos os males. Convém avaliar sempre se há realmente necessidade ou vantagem na mudança ou acréscimo de produtos e mercados. Às vêzes se julga, erroneamente, que um produto está em declínio e um mercado saturado, quando na realidade a origem do problema está no programa de mercadização que, por ser deficiente, não consegue explorar-lhes todo o potencial. Portanto, antes de tentar aumentar o volume de negócios pela in-

7) *The Introduction of New Products*, levantamento feito por "Ross Federal Research Corporation" para Peter Hilton, Inc., in: Thomas A. Staudt, *op. cit.*

trodução de novos produtos e/ ou desenvolvimento de novos mercados, a companhia deve tentar obter maior eficiência nas suas presentes operações, melhorando sua atuação nos campos onde já atue, através de uso mais produtivo e criativo de seus recursos, melhor cultivo de mercado ou expansão de algumas de suas acomodações atuais.

ADAPTAÇÃO AO MERCADO

Por que alguns produtos falham? Na maioria dos casos, não é porque não sejam bons, mas simplesmente porque ninguém os quer. Um produto bem planejado e bem produzido não é automaticamente um sucesso de vendas. Outros fatores são influentes, dos quais o mais importante, obviamente, é o programa de mercadização. Como o desenvolvimento de novos produtos e novos mercados envolve tanto risco, uma análise cuidadosa dos mercados, custos e oportunidades de lucros tem que ser feita.

Outros problemas que a administração tem que enfrentar são os seguintes: como e onde encontrar recursos humanos suficientes para os cargos de pesquisa científica ou de administração; como resolver a dificuldade de organizar e controlar os processos do novo produto; e como obter os fundos financeiros necessários para o programa. No planejamento deve ser feita uma previsão muito cuidadosa dos fundos que serão necessários para custear as diretrizes maiores e estimar até que ponto os lucros retidos ou reservas de depreciação poderão concorrer para esses fundos e quanto terá que ser obtido por financiamento externo.

Precisa-se ainda tomar a decisão quanto ao tempo oportuno para o desenvolvimento do novo produto ou do novo mercado. Quando deve ser o programa lançado? Algumas decisões dependem da natureza do produto mesmo. É ele secular, ou cíclico? Deveria ou não a companhia tentar ser a primeira no campo?

Há vantagens e riscos nos dois extremos, de modo que é difícil generalizar se o risco é maior quando se é o pri-

meiro ou o último a entrar num dado campo. Para achar uma resposta, precisar-se-ia estimar o tamanho total do mercado — o que não é fácil para um nôvo produto — e predizer a rapidez com que os compradores aceitarão o produto, o que é mais difícil ainda. Talvez se pudesse dizer que, de maneira geral, para uma companhia grande e de amplos recursos, seria preferível entrar no mercado na fase 1, de inovação de produto, e assim assegurar a sua liderança no campo. Da mesma maneira, para uma companhia de menos recursos, seria interessante entrar após êsse trabalho pioneiro ter sido feito, entrando, portanto, na fase 2, de crescimento rápido, evitando os gastos que o desenvolvimento de um mercado virgem representaria. Mas, como tôdas as generalizações, também estas podem apresentar exceções dependentes das características do produto ou da companhia em particular.

Novos produtos têm fases diversas de crescimento. Por exemplo, nos Estados Unidos, ao redor de 1930, foram introduzidos três bens de consumo: alimentos congelados, detergentes e sulfa, primariamente como substitutos ou suplementos de outros produtos similares. Enquanto que para os dois primeiros o mercado está se expandindo em proporções relativamente grandes, para a sulfa a produção não sòmente deixou de crescer como começou a declinar.

O momento certo para entrar no mercado dependeria, em resumo, do grau em que a companhia está preparada para se ajustar ao seguinte: fôrça da procura latente, recursos de pessoal e financeiros, habilidade em lidar com o problema e movimentos feitos pelos concorrentes ou concorrentes potenciais.

DEFINIÇÃO DE UM "BOM" PRODUTO

A política de produtos pode ser definida essencialmente como a adaptação da capacidade produtiva à procura pelo consumidor. Portanto, o produto tem um significado duplo: para o fabricante e vendedor e para o consumidor e comprador. Assim visto, o produto tem várias funções,

ou, para usar a expressão americana, é “um resolvente de problemas” para o fabricante e para o consumidor, no sentido de que deve atender a necessidades e interesses de ambos.

O que é, então, um “bom” produto? Do ponto de vista do *comprador*, o bom produto apresenta as seguintes características:

1 — É de compra e uso conveniente e simples. Em outras palavras, é um produto fácil de ser encontrado, pode ser carregado ou é entregue facilmente, tem preço razoável, pode ser usado facilmente.

2 — Tem atuação satisfatória, isto é, faz seu trabalho bem e completamente e melhor do que o fariam outros produtos iguais ou similares.

3 — É um potencial solucionador de vários problemas. Em outras palavras, um bom produto resolve mais do que o simples problema utilitarista de sua função específica, mas freqüentemente resolve adicionalmente problemas de necessidades sociais e psíquicas de “status”, segurança e prestígio, por exemplo.

4 — A solução do problema pelo produto é permanente dentro de um conceito de relatividade de tempo. O comprador tem um conceito subjetivo sobre a longevidade relativa do produto. Este precisa durar este tempo ou o comprador ficará insatisfeito. Para bens mais sujeitos a estilo e moda, esta expectativa de longevidade é menor do que para outros produtos, como refrigeradores ou móveis, por exemplo.

Do ponto de vista do *vendedor*, o bom produto tem as seguintes características:

1 — A produção e distribuição são eficientes e simples e, preferivelmente, compatíveis com os produtos já existentes.

2 — Os lucros são satisfatórios.

3 — Resolve vários problemas de vendas, de lucros e de comunicação, isto é, o produto por suas características

é apropriado ao mercado e de tal modo diferenciado dos demais que se torna fácil criar uma preferência por êle na mente do consumidor.

Uma apreciação deverá ser feita com relação a essa expectativa de lucro do produto. Idealmente, o bom produto deveria dar um bom lucro líquido, depois que tôdas as despesas fixas e variáveis que lhe são atribuídas fôssem consideradas. Mas mesmo que o produto não dê lucro ou indique uma pequena perda, isso não significa necessariamente que deva ser abandonado. Contanto que a venda do produto cubra mais do que custos variáveis envolvidos na sua adição, a companhia freqüentemente está melhor com êle do que sem êle, porque êsse produto estará partilhando dos custos fixos, ou contribuindo para a manutenção de uma linha completa de produtos, por exemplo.

4 — A solução do problema é relativamente permanente. Dentro do mesmo conceito subjetivo de relatividade de tempo, o produto tem que ser um bom negócio durante o tempo suficiente para justificar o risco de se trabalhar com êle e os gastos necessários para seu programa de introdução e manutenção no mercado.

Dos pontos acima pode-se concluir, obviamente, que a relação é estreita: geralmente o bom produto do ponto de vista do consumidor é também o bom produto do ponto de vista do fabricante, pois a apreciação favorável pelo primeiro, de certa forma, garante o sucesso para o segundo.

CONCLUSÕES

Demos um conceito de “produto nôvo” e, de acôrdo com êsse conceito, discutimos o desenvolvimento tecnológico do produto, o desenvolvimento do mercado e o problema da diversificação. Tôdas as considerações apontam para uma conclusão final: há necessidade de planejamento cuidadoso. Diretriz de novos produtos e novos mercados significa primariamente a projeção para o futuro. Planos a curto e longo prazo são necessários.

Conhecemos a alegação de que “no Brasil ninguém planeja”, que é impossível planejar aqui e que, portanto, um tipo de programa como o sugerido neste artigo não teria aplicação. Não cremos que a generalização “ninguém planeja” seja válida. Admitimos que nem todos planejem ou que nem todos os planejamentos sejam formais, mas algum tipo de planejamento — mais ou menos formal — existe, como o provam as previsões para ampliação de instalações, aumento de produção etc. É possível, da mesma forma, fazer um planejamento para introdução de novos produtos e cultivo de novos mercados, se não da mesma forma em que se faz nos Estados Unidos, pelo menos com as adaptações que analisamos neste artigo.

O desenvolvimento de novos produtos ou aperfeiçoamento de produtos antigos e o desenvolvimento de novos mercados requerem a existência de certas atitudes primárias por parte da administração, que, freqüentemente, são mais importantes que disponibilidades de recursos, capital e pessoas: um certo espírito de aventura, uma atitude de renovação e um interesse em assumir o risco.

Não há fórmula mágica que assegure o sucesso: o máximo que a alta administração pode fazer é estudar cuidadosamente todos os fatores envolvidos no programa e tentar obter sua melhor combinação possível, além de tentar avaliar seriamente a extensão do risco potencial. Este risco é o elemento que desafia o julgamento, experiência, intuição e imaginação do homem de negócios. A habilidade de responder a este desafio decidirá entre a aventura lucrativa e a não lucrativa, no complexo mundo de novos produtos e novos mercados.

ANEXO I

ESQUEMA PARA DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO

1 — **EXPLORAÇÃO** — consiste na procura de idéias de produtos que estejam de acôrdo com os objetivos da companhia.

- a) Determinar os tipos de produto que são de principal interêsse da companhia.
- b) Estabelecer um programa que favoreça a geração de idéias.
- c) Coligir as idéias através de algum sistema organizado.

2 — **SELEÇÃO** — envolve uma análise rápida para determinar que idéias são pertinentes e mereceriam investigação.

- a) Expandir cada idéia num conceito de produto completo.
- b) Coletar fatos e opiniões, rapidamente, sôbre a idéia de produto como proposição de negócio.
- c) Avaliar cada idéia em função de seus valôres potenciais para a companhia.

3 — **ESPECIFICAÇÃO** — Compreende a expansão da idéia, por meio de análise criativa, numa recomendação concreta sôbre as características do produto e o programa para seu desenvolvimento.

- a) Designar pessoas responsáveis para estudos posteriores de cada idéia.
- b) Determinar que características o mercado deseja neste produto e as possibilidades práticas de concretizá-las.
- c) Desenvolver especificações, estabelecer um programa definido para o produto.

4 — **DESENVOLVIMENTO** — consiste em transformar o que era, antes, apenas uma “idéia no papel”, num produto concreto, que possa ser produzido e demonstrado.

- a) Estabelecer projetos de desenvolvimento para o produto.
- b) “Construir” o produto, de acôrdo com especificações designadas ou revistas.
- c) Completar a avaliação do produto no laboratório e deixá-lo pronto para teste.

5 — **TESTES** — são os experimentos comerciais necessários à verificação dos julgamentos relativos ao produto.

- a) Planejar os experimentos comerciais necessários para testar e verificar os julgamentos anteriores sôbre o produto.
- b) Conduzir testes “em condições de uso”, de produção e de mercado.
- c) Fazer a decisão final, estabelecer definitivamente as características do produto.

6 — **COMERCIALIZAÇÃO** — é a etapa de lançamento do produto em plena fase de produção e vendas, envolvendo os recursos e a reputação da companhia.

- a) Completar os planos finais para produção e mercadização.
- b) Iniciar programas de produção e mercadização coordenados.
- c) Avaliação dos resultados. Fazer os aperfeiçoamentos necessários no produto, na produção ou nas vendas.

ANEXO II

ESQUEMA PARA DESENVOLVIMENTO DE MERCADO

1 — CONSUMIDORES DO PRODUTO.

- a) Que tipos de consumidores usarão o produto e quantos são êles?
- b) Quem faz a compra e quem a determina?
- c) Que preço quererão os compradores pagar pelo produto?
- d) Qual é o consumo atual de produtos dêste tipo?
- e) O mercado tende a se expandir ou contrair nos próximos dois, cinco ou dez anos?
- f) Quão freqüentemente os consumidores comprarão o produto?
- g) Do ponto de vista do consumidor, quais são as características mais importantes do produto?

2 — VIAS DE DISTRIBUIÇÃO.

- a) Onde e como estão os compradores acostumados a adquirir produtos dêste tipo?
- b) Como será distribuído o produto?
- c) Que tipos e quantos intermediários (atacadistas e varejistas) poderiam logicamente trabalhar com êste produto?
- d) Qual é o melhor método de vender para êsses intermediários?
- e) Como é que a concorrência distribui produtos iguais ou similares?
- f) Qual é a tradição existente para distribuição de produtos dêste tipo?

3 — CONCORRÊNCIA.

- a) Qual é a concorrência que o produto enfrentará?
- b) Qual a reputação dos produtos concorrentes e qual a posição do nosso em relação a êles?
- c) É provável que o produto tenha novos concorrentes em breve?
- d) Pode o produto concorrer favoravelmente, na base do preço, com produtos similares já no mercado?

4 — POLÍTICA DE PREÇOS

- a) Qual será nossa política de preços?
- b) Qual será nossa estrutura de descontos para os intermediários?
- c) O que é melhor: um alto preço com baixo ponto de equilíbrio ou um preço baixo com alto ponto de equilíbrio?
- d) A política de preços da companhia conseguirá atingir os seguintes objetivos:
 - 1) conseguir com que o produto seja aceito no mercado?

- 2) enfrentar a concorrência?
- 3) produzir lucros?

5 — PROGRAMA DE VENDAS.

A — *Corpo de vendedores.*

- a) Pode a atual organização de vendas dar conta do nôvo produto, sem prejuízo de seus esforços para com os produtos já existentes?
- b) Se um corpo de vendedores à parte fôr necessário, como será organizado (seleção, treinamento, supervisão e organização pròpriamente dita)? E quanto custará?

B — *Propaganda e promoção de vendas.*

- a) A companhia já tem uma organização de promoção e propaganda que possa tomar conta do nôvo produto?
- b) O programa de propaganda foi bem planejado?
- c) Quais serão nossas práticas de promoção de vendas?
- d) Como estão os concorrentes fazendo propaganda e promoção de seus produtos?
- e) Como estabelecer o orçamento para os programas?

6 — PROBLEMAS LEGAIS E OUTROS.

- a) Pode o nôvo produto ser patenteado?
- b) Há proteção para sua marca registrada?
- c) Há quaisquer outros problemas envolvidos?

Poderíamos acrescentar ainda uma sétima categoria: "*Avaliação e Contrôlo*". Não há nenhum sentido em planejar se os prazos não forem sistematicamente seguidos e se não houver uma tentativa de avaliar os resultados. Uma avaliação objetiva do que foi feito mostrará os pontos fracos e fortes do programa, permitirá concluir que aspectos devem ser melhorados, salientados ou abandonados.