

Francisco Maurício Cavalcante Gama Filho

Lançamento de um novo produto  
(estrutura organizacional para o sucesso)

Faculdade de Economia, Administração,  
Atuárias e Contabilidade - FEAAC

Universidade Federal do Ceará - UFC

Fortaleza / dezembro / 1994

Francisco Mauricio Cavalcante Gama Filho

Lançamento de um novo produto  
(Estrutura Organizacional para o Sucesso)

Monografia submetida à comissão julgadora do curso de Administração de Empresas, como exigência parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, pela Universidade Federal do Ceará - UFC

Faculdade de Economia, Administração, Atuárias e Contábeis - FEAC

Universidade Federal do Ceará - UFC

Fortaleza / dezembro / 1994

Esta monografia foi submetida como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de BACHAREL em Administração de Empresa, outorgada pela Universidade Federal do Ceará, encontrando-se à disposição dos interessados na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuárias e Contabilidade - FEAAC.

---

Francisco Maurício Cavalcante Gama Filho

Monografia aprovada em \_\_\_\_/12/94

Comissão Julgadora

---

Prof. Roberto Sousa Lima

Orientador

---

Prof. Fernando Menezes Xavier

---

Prof. Sérgio Vitorino Bezerra Nogueira

"Faça com que seu trabalho seja  
conhecer a si mesmo, que é a  
lição mais difícil do mundo."

- Miguel de Cervantes

## AGRADECIMENTOS

- \* A Deus pelo dom da vida
- \* A meus pais Maurício e Célia pelo amor e carinho
- \* A meus avós Raimundo e Ilza pelo amor e carinho
- \* A Wlândia Alves pelo apoio, incentivo, amor e carinho
- \* Aos meus companheiros do Cetrede, Auricélio, Gilson, Fernando e Ilder pelo apoio.
- \* Ao prof. Fernando Xavier, pela compreensão durante este semestre
- \* Ao prof. Roberto Sousa Lima, pela orientação dada para elaboração deste trabalho
- \* Aos amigos Marcelo Crisóstomo e Tushenka Roldan pelo trabalho de digitação
- \* A todos aqueles que direta ou indiretamente, contribuíram comigo durante este período

SUMARIO

Introdução ..... 1

Capítulo 1 - Necessidade de Crescimento e Diversificação ..... 3

1.1. A Chave para o Crescimento em Vendas ..... 3

1.2. A Diversificação é Essencial ..... 3

↳ Capítulo 2 - Por Que Novos Produtos Fracassam ..... 5

2.1. Visão Geral ..... 7

2.2. Dissecando a Taxa de Fracasso ..... 9

2.3. Risco aceitável ..... 11

2.4. Razões para o Fracasso ..... 11

2.5. Razões para o Sucesso ..... 12

↳ Capítulo 3 - Hierarquia de Novos Produtos ..... 16

3.1. A Importância da Marca Comercial ..... 16

3.2. A Importância do Preço ..... 16

3.3. Importância no posicionamento ..... 17

3.4. Algumas Diferenciações Importantes para  
 caracterizar um produto novo ..... 17

3.5. Nova Categoria ..... 19

3.6. Inovação ..... 20

3.7. Invenção e Descoberta ..... 20

3.8. Novo Negócio ..... 20

↳

↳

↳

↳

Capítulo 4 - De Onde Vêm Novos Produtos? .....	24
4.1. Por Que Algumas Empresas Têm mais Sucesso? .....	26
4.2. "O Ato de Coleta" e "Venda Diretamente" .....	26
4.3. Barreiras a Superar .....	27
4.4. Abordagens "De Dentro para Fora" e "De Fora para Dentro" .	27
↳	
↳	
Capítulo 5 - Diretrizes .....	28
5.1. Diretriz Corporativa .....	28
5.2. Programa de Crescimento .....	31
5.3. Disciplina nos Negócios .....	33
↳	
↳	
Capítulo 6 - Metas; Decidindo Para Onde Ir .....	34
6.1. Avaliação do Porta-Fólio do Produto .....	34
6.2. Estabelecendo uma Nova Frente .....	35
6.3. Encontrando um "Alvo Fácil" .....	36
6.4. Estrutura para o Planejamento Comercial .....	36
6.5. Menos Riscos, Mais Controles .....	39
↳	
↳	
Capítulo 7 - Suporte de Alta Gerência .....	41
7.1. Encorajando a Participação .....	41
7.2. Proporcionando a Luz - e o Suporte-Direcional .....	41
7.3. *Suporte a Disposição de Correr Riscos .....	42

Capítulo 8 - Organização para Novos Produtos .....	44
8.1. Definindo Metas para Cada Função de Novos Produtos .....	45
8.2. Meios de Adequar-se às Necessidades .....	46
8.3. Crescimento e Desenvolvimento .....	47
8.4. Proliferação .....	48
8.5. As Equações Humanas .....	48
8.6. Uso de Recursos Externos .....	50
8.7. Tipos de Recursos Externos .....	50
8.8. Papel da Agência de Publicidade .....	51
8.9. Selecionando Recursos Externos .....	52
Conclusão .....	54
Bibliografia .....	56

BSFEAC  
1

## INTRODUÇÃO

O caminho mais curto para o sucesso de uma empresa é o desenvolvimento de novos produtos, a cada ano centenas de novos produtos são lançados no mercado, e a maioria deles fracassam.

Com o intuito de reverter esse quadro, alguns estudos foram realizados durante anos e, chegou-se a conclusão de que como os métodos utilizados para o lançamento de novos produtos no mercado encontram-se em um estágio muito avançado e, são particularmente os mesmos em todas as empresas, o problema encontra-se na estrutura organizacional da empresa, ou seja, a empresa não está devidamente preparada para desenvolver e lançar um novo produto no mercado.

Este trabalho foi elaborado baseado nesse problema da maioria das empresas, visando através de pesquisas das mais modernas fontes, apresentar uma estrutura adequada para o sucesso no lançamento de um novo produto.

Inicialmente foi feito um estudo das principais taxas de fracassos e sucessos, para com base nesses dados, verificar as falhas que ocasionaram o fracasso, depois partiu-se para o estudo de relacionamento do novo produto com a marca, com o mercado, com o preço e com outros produtos.

Foi feito também um estudo a nível dos departamentos da empresa, dando incentivos para que os funcionários da empresa apresentassem sugestões para a criação de novos produtos, notou-se também uma carência muito grande no apoio do nível de gerência para o setor de criação e invenção.

Importante salientar que nenhum produto a ser desenvolvido pela empresa deve fugir das diretrizes da empresa, pois acarretaria um gasto muito alto que talvez a empresa não suportasse.

Para finalizar foi feito um estudo, para recrutar os recursos externos, os cuidados necessários e uma nova solução que está sendo implantada com muito sucesso nos Estados Unidos da América.

N A Biblioteca básica utilizada foi das mais modernas existente, com estruturas organizacionais até 1994 não apresentadas no Brasil.

## CAPITULO 1

## NECESSIDADE DE CRESCIMENTO E DIVERSIFICAÇÃO

## A CHAVE PARA O CRESCIMENTO EM VENDAS

\* O lançamento de novos produtos constitui o sustento das grandes empresas no mercado, desde pequenas inovações a grandes novas marcas, os novos produtos são o combustível mais importante para a sustentação das empresas.\*

Todos na indústria sabem que novos produtos são essenciais para a viabilidade, se a empresa não continuar a crescer, morrerá e, para crescer, uma empresa deve continuar a aprender (pesquisa) e a ter importância em seu setor (pioneirismo).

Qualquer negócio vive por meio de novo crescimento e não por intermédio de clones do passado.

## \*A DIVERSIFICAÇÃO É ESSENCIAL

Uma das formas de promover a diversificação dentro da empresa caso a mesma não possui capacidade suficiente para isso é, fazer acordos benéficos com outras empresas, como joint-ventures, contratos de fornecimento, licença / aquisição ou, em casos raros, fusão com uma outra organização complementar.\*

Também poderão ser usados Pools de conhecimento específicos que podem ser obtidos por meio de recrutamento dentro de setor e pelo uso de consultores técnicos e de marketing; importante salientar que se sua empresa não estiver na linha de frente do desenvolvimento de um novo produto, a mesma deve procurar auxílio externo e, nunca se deixar influenciar pela síndrome defensiva do "NIA", ou seja, "não inventado aqui".

Algumas das maiores inovadoras de produtos novos no mercado não têm o menor constrangimento em fechar acordos de intercâmbio de produção com outras empresas, a IBM por exemplo tem fechado acordos de intercâmbio de produção há décadas, e com firmas japonesas desde a época de 1960, como exemplo, a agência parisiense do *International Herald Tribune* relata um acordo que permitiu à *Nippon Telephone & Telegraphs* e a IBM "usar as patentes uma da outra em sistemas de comutação eletrônica, computadores e equipamento de terminais sem nenhuma taxa".

As empresas mais ambiciosas e dinâmicas devem considerar atentamente uma abordagem organizacional com múltiplas ramificações para cada área de crescimento e diversificação. Em muitos casos, todas devem ser adotadas.

Para reconhecer as conseqüências de um fracasso em crescer e diversificar, você só precisa observar empresas que estejam presas em uma postura controlada por eventos externos que não tenham sido reconhecidos. Mudanças geográficas populacionais e alteração das necessidades, recursos e sistemas de valor de mercado requerem uma revisão da diretriz da empresa. Mudanças nos meios de comunicação também podem afetar a redefinição da diretriz.

## POR QUE NOVOS PRODUTOS FRACASSAM

\*O sucesso ou o fracasso completo é mais comum entre fabricantes que atendem a mercados de consumo do que entre os que atendem a mercados industriais.\* Porém,<sup>N</sup> as empresas que se colocaram em qualquer um desses dois extremos incluem, em uma proporção acima da média, um número que lançou relativamente poucos produtos inteiramente novos.\* Uma empresa que envia ao mercado apenas um ou dois novos itens em um período de cinco anos talvez seja excepcionalmente cautelosa ou excepcionalmente falha em experiência com novos produtos. Em qualquer um dos casos, o baixo número de produtos em risco aumenta as chances de sucesso total ou fracasso total.\* (Ver tabela 2.1.)

BSI 100

Tabela 2.1 Taxas de Sucesso de Produtos Inteiramente Novos ao Longo de um Período de Cinco Anos.

Novos produtos bem-sucedidos	Porcentagem de empresas que vendem primariamente para :	
	Mercados Industriais	Mercados de consumo
Todos bem-sucedidos	9	18
90% a 99%	7	4
80% a 89%	16	9
70% a 79%	11	11
60% a 69%	16	12
50% a 59%	15	15
40% a 49%	4	2
30% a 39%	9	9
1% a 29%	5	4
Nenhum bem-sucedido	8	16
	100	100

A taxa de sucesso registrada por cada empresa representada a porcentagem de todos os produtos inteiramente novos introduzidos no mercado pela empresa durante os cinco anos anteriores que subseqüentemente, satisfizeram as expectativas da gerência em todos os aspectos importantes.

Fonte: The Conference Board.

## VISÃO GERAL

De um modo geral, as gerências se confessam bastante satisfeitas com o desempenho de suas empresas em relação ao lançamento de novos produtos. Mais de um terço do total vê sua taxa de sucesso com produtos inteiramente novos como altamente aceitável, e outra metade como desapontadora, mas ainda aceitável. Apenas uma pequena minoria encara seu desempenho em novos produtos como inaceitavelmente baixo. (A tabela 2.2 apresenta um resumo dessas visões).

Tabela 2.2 Como a Gerência Vê a Aceitação das Taxas de Sucesso obtidas com Novos Produtos.

Opinião da gerência	Porcentagem de todas as empresas entrevistadas	Porcentagem de Empresas vendendo primariamente para:		Porcentagem de empresas cuja taxa de sucesso passada era:			
		Mercados industriais	Mercados de consumo	Muito acima da média	Um pouco acima da média	Um pouco abaixo da média	Muito abaixo da média
Altamente aceitável	37	33	44	79	42	15	5
Decepcionante, mas ainda aceitável	52	57	44	21	53	73	67
Inaceitavelmente baixo	11	10	12	-	5	12	28
	100	100	100	100	100	100	100

## DISSECANDO A TAXA DE FRACASSO

As taxas de médias de fracasso de novos produtos encontradas na pesquisa realizada pela "Conference Board" são notavelmente mais baixas do que a média às vezes citada e repetida por outros observadores do cenário de novos produtos. De tempos em tempos, tem sido feita a afirmação de que tipicamente, até oito ou nove entre cada dez novos produtos acabam se revelando um fracasso. (Ver tabela 2.3).

Tabela 2.3 Estudos de Taxas de Fracasso de Novos Produtos

Empresa de pesquisa	Ano	Empresas estudadas	Taxas de fracasso (%)
New Products Institute, Inc. <sup>1</sup>	1995	200	81
A.C. Nielsen <sup>2</sup>	1962	103 marcas	46
Arthur Gerstenfeld <sup>3</sup>	1969	158	71
A.C. Nielsen <sup>4</sup>	1971	204 marcas	53
Mansfield and Wagner <sup>5</sup>	1975	18	68
A.T. Kearney <sup>6</sup>	1976	Não-informado	50-95
Booz Allen & Hamilton <sup>7</sup>	1981	700	35

## Fontes:

- 1 Peter M. Kraushar, *New Products and Diversification*, Brandon Systems Press, 1970
- 2 "New Product Success Rate", Nielsen Researcher, 1971
- 3 Arthur Gerstenfeld, *Effective Management of Research and Development*, Addison-Wesley, 1970
- 4 "New Product Success Rate", Nielsen Researcher, 1971
- 5 Edwin Mansfield e Samuel Wagner, "Organization and Strategic Factors Associated with Probabilities of Success in Industrial R&D", *Journal of Business*, abril 1975
- 6 "The Breakdown of U.S. Innovation", *Business Week*, 16 de fevereiro de 1976
- 7 "Despite Mixed Record, Firms Still Pushing New Products", *The Wall Street Journal*, 12 de novembro de 1981

## RISCO ACEITAVEL

A visão predominante é de que é realista contar com um perdedor ocasional misturados aos vencedores. A maioria dos profissionais de marketing considera que alguns elementos de risco são inerentes - e até desejáveis - em qualquer programa ativo de desenvolvimento de novos produtos.

\*Uma taxa de sucesso de 100% nunca pode ser assegurada no mercado, e qualquer empresa que insistir nisso certamente verá um grande número de oportunidades serem desperdiçadas. O reconhecimento de que praticamente todos os novos produtos inevitavelmente carregam algum risco não impede, porém, a tentativa de diminuir tal risco para o mínimo.\*

## RAZÕES PARA O FRACASSO

\*Obviamente o dinheiro gasto com fracassos é dinheiro que poderia ter sido mais bem empregado no desenvolvimento e na introdução de sucessos. O conhecimento das causas do fracasso pode ajudar a eliminar tentativas fadadas ao insucesso, antes que elas consumam muito tempo e dinheiro. É instrutivo observar como a gerência avalia algumas das razões de sucesso e fracasso na obtenção de metas relativas a novos produtos. De acordo com, importantes empresas de pesquisa, as principais razões de fracasso de lançamento de novos produtos são:

- \* Planejamento ruim
- \* Gerenciamento ruim
- \* Conceito ruim
- \* Execução ruim
- \* Uso ruim da pesquisa
- \* Tecnologia ruim
- \* Senso de oportunidades ruim

BSFEAC

Os itens citados estão disposto em ordem de razões para o fracasso.

### RAZÕES PARA O SUCESSO

As vezes, os fracassos proporcionam conhecimentos que levam a razões para o sucesso, pois também no marketing, conhecendo as razões dos erros aumenta a probabilidade de sucesso no lançamento de novos produtos.

O comprometimento da alta gerência com o desenvolvimento de novos negócios é comumente citado como uma das chaves para o sucesso, associado a perspectivas a longo prazo, o reconhecimento por criatividade tecnológica e incentivo a atitudes empreendedoras são todos fatores chave.

Embora sucessos com novos produtos requeiram execução cuidadosa de pesquisa e marketing, pode haver também sinais menos evidentes de que a gerência considera o novo produto importante. Em uma pesquisa com cinco consultores de novos produtos, o "New Product Development", um boletim da "Point Pleasant", NJ, formulou vinte perguntas críticas para determinar se a gerência dará apoio ao empreendimento. De acordo com o boletim: "Quinze ou mais respostas afirmativas significam que o sucesso do produto está quase assegurado. Onze a catorze um sucesso provável, e oito a dez indicam um 'cara ou coroa'"

### ESTE E O TESTE:

- 01. O produto está em desenvolvimento há um ano?
- 02. Sua empresa fabrica, no momento, algum produto similar?
- 03. Sua empresa vende, no momento, para um mercado de clientes relacionado ao do novo produto?

04. Pesquisa e desenvolvimento recebem pelo menos um terço do orçamento do produto?
05. O produto passará por teste de mercado por pelo menos seis meses?
06. A pessoa encarregada tem uma secretária particular?
07. O orçamento para publicidade será de pelo menos 5% das vendas previstas?
08. O nome terá uma marca conhecida?
09. A empresa suportaria um prejuízo com o produto no primeiro ano?
10. A empresa "precisa" do produto mais do que o "deseja"?
11. Foram desenvolvidas três amostras de material publicitário?
12. O produto é realmente novo, em vez de apenas melhorado?
13. A decisão de comprá-lo pode ser tomada por uma só pessoa?
14. O produto será produzido em menos de cinco versões?
15. O produto não necessitará de serviços ou consertos?
16. A equipe de desenvolvimento tem um nome de trabalho em código?
17. O presidente da empresa recebe o chefe do projeto sem que este precise marcar hora?
18. O chefe do projeto obteve sucesso nos dois últimos projetos?
19. O produto ficará no mercado por mais de dez anos?
20. O chefe do projeto pediria demissão e levaria o produto consigo se a empresa dissesse que não iria patrociná-lo?

✧ Em resumo, é evidente que programas bem-sucedidos de novos produtos são uma mistura equilibrada de bom planejamento, bom gerenciamento, conceitos atraentes, pesquisas bem-empregadas, mas usadas com discernimento, bom senso de oportunidades, disposição apropriada de correr riscos, e um pouquinho de sorte. ✧

Qualquer que seja a razão dos resultados de seus novos produtos, uma revisão sistemática do gerenciamento de novos produtos é útil. O quadro de pontuação de gerenciamento de novos produtos de "Booz Allen & Hamilton", mostrado na tabela 2.4 pode ajudar a fornecer uma visão geral.

	PONTOS
1. Nosso plano de crescimento corporativo inclui uma descrição estratégica explícita do papel a ser desempenhado por novos produtos desenvolvidos internamente ao longo dos próximos cinco anos.	_____
2. Temos uma estratégia bem-definida de novos produtos a qual identifica os requerimentos financeiros e os papéis estratégicos que os novos produtos devem satisfazer.	_____
3. Estabelecemos diferentes taxas-barreiras, com base no risco associado.	_____
4. Tivemos um processo sistemático, mas adaptável, para novos produtos em vigor por pelo menos cinco anos.	_____
5. A geração de idéias começa depois de termos identificado nichos no mercado externo e avaliado nossa força competitiva interna.	_____
6. Dispomos de um sistema formal de monitorização e acompanhamento para medir o custo por introdução e o desempenho de novos produtos em relação a objetivos estabelecidos.	_____
7. Temos programas de prêmios que encorajam o comportamento empreendedor, recompensam pessoas dispostas a correr riscos e reforçam um gerenciamento inovador.	_____
8. Temos um entendimento claro de quem é responsável pelo desenvolvimento de novos produtos.	_____
9. A alta gerência oferece um comportamento consistente com novos produtos em termos de fundos e de conhecimento gerencial necessário.	_____
10. Adaptamos nossa organização de novos produtos de forma a corresponder aos requerimentos de nossa carteira de novos produtos.	_____

PONTOS	
90-100	Nós estamos entre os melhores.
80-89	Existem áreas a serem melhoradas, mas estamos em boa forma.
70-79	Deveríamos considerar a possibilidade de fazer alterações em nosso programa de novos produtos.
<70	E melhor arrumarmos alguma assistência no gerenciamento de novos produtos. Com autorização, Booz Allen & Hamilton, Inc.

Tabela 2.4 Quadro de pontuação de gerenciamento de novos produtos de Booz Allen & Hamilton.  
 Determine como sua empresa gerencia novos produtos.  
 Dé à sua empresa de 1 a 10 pontos para cada pergunta.  
 (10 = "Sim, totalmente"; 5 = "Sim, em parte"; e 1 = "Não").

## HIERARQUIA DE NOVOS PRODUTOS

## A IMPORTANCIA DA MARCA COMERCIAL

Muito cuidado deve ser tomado no desenvolvimento da marca comercial e, no caso de classes inteiramente novas de produtos, dos descritores de marca e definições genéricas. Essas alternativas podem ser avaliadas em testes de tributos, análises de grupos e dentro do conteúdo de declarações de conceito vencedoras que são triadas com o nome sendo a única variável.

O nome comercial, se já existir, deve ser bem-definido e compreendido se ele for claramente inadequado para o novo produto, não deve ser usado por ser amplamente conhecido e porque a alternativa de estabelecer uma nova marca é cara.

\* Quanto mais bem conhecida a marca, mais ligada é a imagem, o que limita sua extensão, mas freqüentemente proporciona uma base aceitável para numerosas extensões de linha e produtos correlatos.\*

## A IMPORTANCIA DO PREÇO

\* O preço diz muito sobre como a empresa valoriza seus novos produtos.\* Na introdução, quando provavelmente o investimento é maior, é importante estabelecer um ponto de preço adequado em relação ao valor oferecido.\* Freqüentemente, é melhor "errar para cima", porque costuma ser mais fácil baixar os preços, se necessário, do que elevá-los, se a economia for estável. Usualmente, os produtos mais inovadores e mais especializados podem sustentar margens mais altas, reservando a flexibilidade de preços para estágios posteriores do desenvolvimento do mercado. Essa flexibilidade de preços pode incluir brindes, gramas extras, com um pequeno acréscimo no preço; preços mais altos para uma

versão especial de um produto padrão (talvez embalado para presente, uma prática comum usada para dias festivos no setor de bebidas alcoólicas); dois ou mais produtos similares ou relacionados, comercializados juntos a um preço especial (a combinação "ketchup" e maionese para sanduiches); promoções introdutórias (um aparelho de barbear grátis junto com lâminas novas), ofertas mais baratas de novos produtos por um tempo limitado.\*

### IMPORTANCIA NO POSICIONAMENTO

\* Posicionar um produto é localizá-lo em relação a alguma outra coisa: um outro produto ou outros produtos da mesma classe, em um sistema estabelecido, em um determinado momento, para um alvo específico, frente à concorrência, em uma percepção inteiramente nova a partir da tradição estabelecida.\*

Ao lançar um novo produto seu posicionamento em relação ao seu mercado alvo deve ficar em todas as campanhas de marketing como por exemplo: Kolynos esse sabor refresca; Gillete sua melhor imagem (Gillete Sensor); "bebês são nossa especialidade - nossa única especialidade", (Uma definição de posicionamento de um fabricante de fraudas).

Jeans de grife são um exemplo de posicionamento de uma vestimenta utilitária popular como alta costura, aumentando assim as margens de lucro do fabricante e do varejista, ao mesmo tempo em que cria um ciclo de demanda inteiramente novo, em um segmento inteiramente novo do mercado.

### ALGUMAS DEFINIÇÕES IMPORTANTES PARA CARACTERIZAR UM NOVO PRODUTO

A primeira diferenciação importante é a de desempenho, um desempenho superior que se torne rapidamente evidente (em uma

comparação lado a lado) é um apelo poderoso para qualquer cliente, um exemplo marcante desse desempenho é o protetor solar "saundow" que permite ao usuário regular a quantidade de sol no corpo.

\*Diferenças de embalagem que se tornam a base para novos produtos são mais significativas do que as melhorias de embalagem que contribuem para um uso mais conveniente ou uma aparência nova do produto. Um exemplo importante dessa diferenciação foi a lata de "aerossol", que possibilitou a vaporização fina de líquidos, a espuma instantânea e a saída controlada do fluxo de líquidos e cremes.

Diferença de ingredientes, fontes e/ou localização de suprimentos ou tecnologia para a fabricação de um produto pode ser a base para um produto inteiramente novo.

Um valor maior, um preço melhor ou ambos, sempre foi base forte para a introdução de um novo produto. As vezes fica difícil oferecer uma melhor qualidade a um mesmo preço, então se o preço tiver de permanecer alto para que se possa oferecer qualidade, faça do preço uma virtude do novo produto, mas, se a qualidade for comprometida para tornar o preço baixo, faça de sua natureza básica uma virtude aceitável do novo produto.\*

↪ O maior exemplo de alta qualidade e preço baixo que podemos citar é o caso dos isqueiros BIC, que são descartáveis e, bem mais baratos que os outros, e, com a mesma qualidade.

\*A introdução de novos produtos através de novos padrões de distribuição pode, com freqüência, proporcionar uma vantagem sobre a concorrência e oferecer um benefício diferenciado para o cliente. Um exemplo marcante dessa nova forma de distribuição é a entrega de produtos alimentícios, mercearia e outros à domicílio introduzida por grandes supermercados.\*

## NOVA CATEGORIA

Quando uma empresa entra em uma nova categoria, ela deve ter um programa completo de desenvolvimento, que inclui a descoberta dos requerimentos técnicos externos que serão necessários. Mesmo quando a nova categoria for relativamente próxima, com muitas características em comum, isto freqüentemente necessário.

Existem algumas estratégias que devem ser seguidas quando da entrada em novas categorias. A primeira delas é criar uma nova solução para um velho problema, um exemplo claro desse caminho foi a introdução nos Estados Unidos da América no final de 1983 das roupas íntimas descartáveis "Depend" pela "Kimberly - Clark Corporation", o velho problema é a incontinência urinária, crônica ou sob circunstâncias especiais, a qual afeta pelo menos dez milhões de adultos americanos.

Até o momento, apenas soluções paliativas encontram-se disponíveis para pacientes ambulatoriais desse problema comum, agora esse velho problema conduziu a um novo benefício ao consumidor: produtos descartáveis com um sistema absorvente patenteado para homens e mulheres que necessitam de proteção confortável, discreta e efetiva contra problemas de controle urinário.

Outra estratégia a ser seguida é criar uma solução para um novo problema, um exemplo claro foi notado nos Estados Unidos da América com a "Clairol e a Gillette", ambas dominantes na área de produtos de beleza e depois entraram no negócio de pequenos aparelhos elétricos com variedades de enroladores de cabelos, pentes quentes e secadores. Mudanças nos estilos de cabelos e hábitos criaram novos problemas de cuidados com a beleza que abriram a nova categoria a ser explorada.

Criar uma nova necessidade também pode ser uma estratégia interessante, para as empresas, como por exemplo podemos a grande preocupação com o corpo e até mesmo com a saúde isso fez surgir as

práticas dietéticas, com isso abriu-se um leque muito vasto a ser explorado pelo mercado, então surgiram os "spas", clínicas, equipamentos e linhas inteiras de alimentos e remédios, até mesmo para satisfazer a necessidade de gratificação auditiva durante os exercícios de corrida, surgiram os "walkmans" leves com fones de ouvido.

## INOVAÇÃO

Uma inovação é um novo uso inventado ou descoberto, um recurso adicional ou uma sofisticação superior que faça parte de um produto ou categoria já estabelecidos. Por exemplo o desodorante gradual, o controle remoto sem fio, a injeção eletrônica em motores.

## INVENÇÃO E DESCOBERTA

Grandes descobertas de pesquisas constroem negócios e setores inteiros, a lista de produtos é quase interminável e aumenta em proporção geométrica. A maioria das empresas faz pesquisa aplicada, reunindo conhecimentos de novas formas de modo a inovar e inventar. Empresas de tecnologia desenvolvem também pesquisa pura, gastando bilhões para desvendar os segredos da ciência.

## NOVO NEGOCIO

Com a diversificação das pessoas, os negócios, as indústrias, devido ao crescente banco de dados e controles por computador passarão por mudança significativas. Isto implica em estratégias defensivas para manter os "franchises" de produtos e, fazer surgir oportunidades para nos produtos de forma a satisfazer necessidades dos consumidores. As unidades de comunicação serão de maior alcance, tanto no ponto de venda como no de exploração preliminar, isto requer uma abordagem diferente do desenvolvimento de produtos. Ⓢ

BSFEAC

Questões econômicas ditam o nível ótimo de volume de negócio para qualquer desenvolvimento de produto, meramente para manter a eficiência da produção e a demanda da cadeia de mercado, com isso as empresas moverão a ênfase do desenvolvimento de produtos para uma ênfase mais ampla no desenvolvimento da linha de produto e, exceto nas maiores categorias, para cima ênfase primária no desenvolvimento de novos negócios e no planejamento estratégico de longo alcance.\*

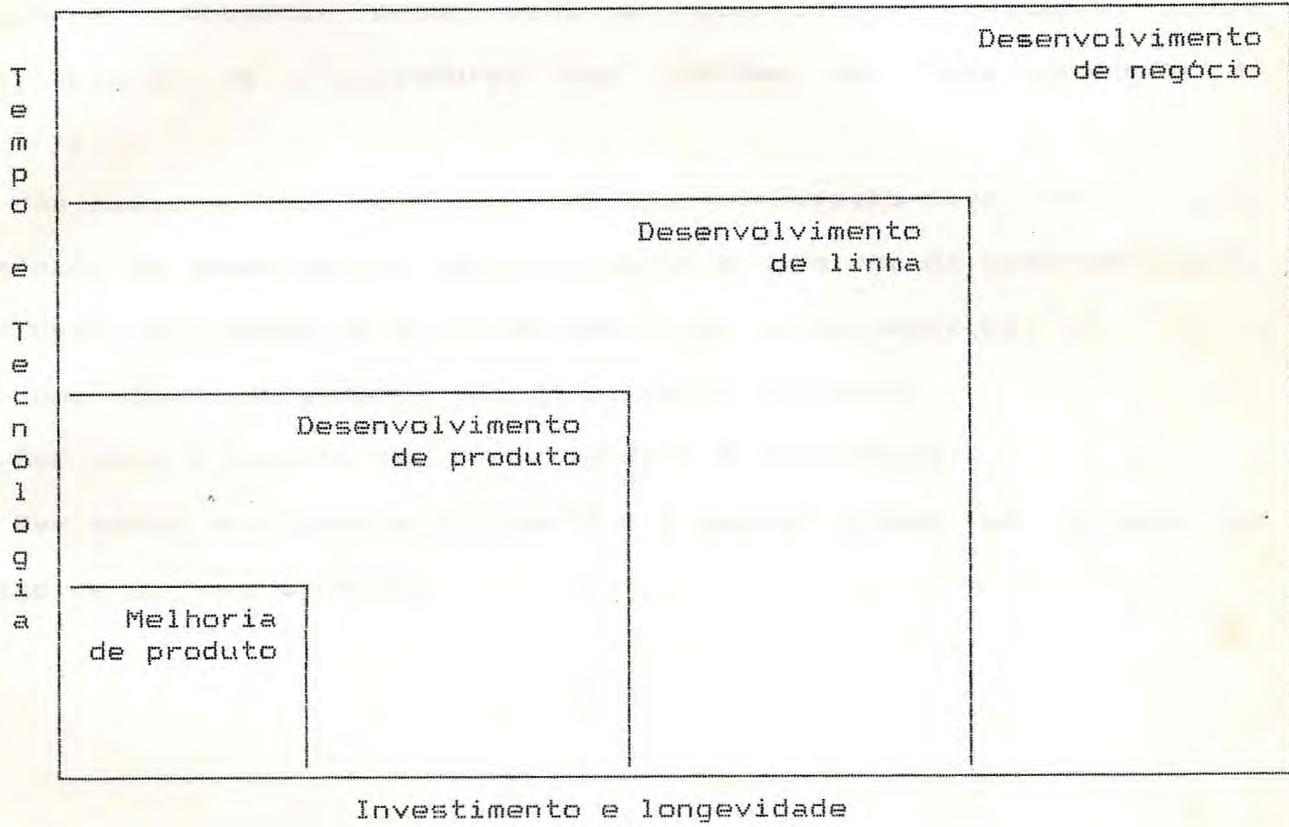
Como mostra a figura 3.1, a melhoria de produtos existentes demanda um mínimo de investimento em tempo e tecnologia, mas provavelmente proporciona também um período mais curto de retorno. Conforme se move através do gráfico, cada nível requer progressivamente mais investimentos em termos de tempo e tecnologia, mas também traz em si a promessa de retorno cada vez maior a longo prazo.

Com isto nota-se que deve haver um programa equilibrado no qual cada nível de desenvolvimento receba atenção adequadamente proporcional, com as entradas de categorias e produtos estabelecidos, mais maduros e de curto prazo, financiando os negócios de longo prazo que assegurarão o crescimento futuro da empresa.

As implicações são de que a tecnologia terá mais importância para as empresas com habilidades primárias de marketing. A pesquisa pura será mais importante para as empresas que mantêm pesquisas aplicadas. A diferenciação dos negócios será mais importantes para as empresas com experiência em proliferação de produtos.

O efeito líquido acelerado é que a empresa será constituída de grandes unidades de negócios, cada uma delas com personalidade distinta e bem-definida. Cada uma lutará por uma fatia crítica em seu campo competitivo. As mentes menos iluminadas competirão como especialistas.\*

Figura 3.1 - Perspectiva de desenvolvimento



Em desenvolvimento de produtos, isso sugere uma tendência a dois extremos, distanciando-se da matéria mediana na qual a maior parte da ação ocorre hoje em dia. De um lado haverá as grandes unidades recém-desenvolvidas com base na combinação de tecnologia superior e marketing. De outro, haverá as unidades de desenvolvimento de produtos, voltados a propósitos específicos e necessidades limitadas. Entre ambos, estarão os utilizadores dos padrões de lenta evolução da indústria.

Uma pesquisa mais confiável pré-comercialização deve surgir para satisfazer as demandas dos pesados riscos econômicos do comprometimento com o desenvolvimento de produtos que criam novos negócios.

Como vimos, existem muitas maneiras de ser novo.

Ser novo é importante. Ser diferente é importante.

Ser tanto novo quanto diferente é o melhor começo em direção ao sucesso de um novo produto.

## CAPITULO 4

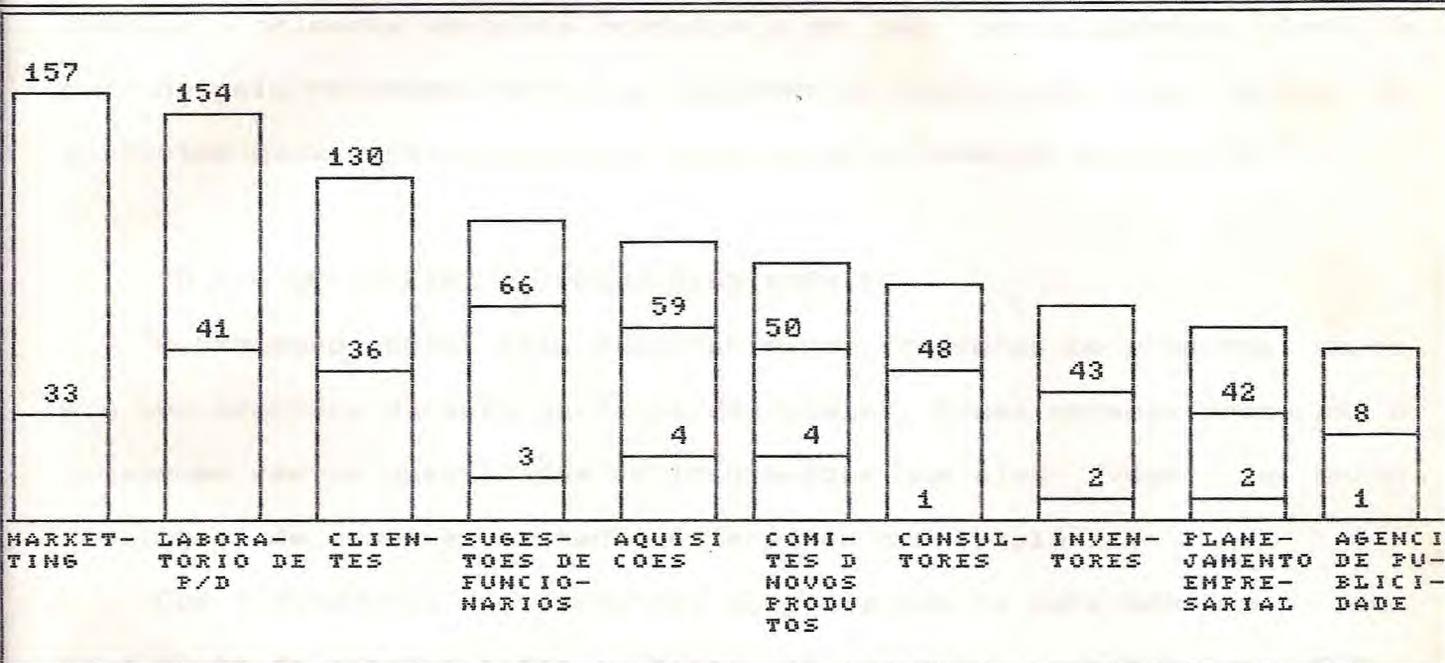
### DE ONDE VEM NOVOS PRODUTOS?

Existe uma constelação de fontes convencionais para a maioria das idéias de novos produtos. Essa idéia "emprestadas" variam entre trazer sucessos estrangeiros para o país, e ir aos clientes institucionais em busca de produtos de consumo, ou comercializar desenvolvimentos de grupos do setor e órgãos governamentais. Há também inventores externos que formulam idéias, mas não identificam seu papel comercial. Há outros empréstimos mais gritantes: compra de patentes e roubos competitivos. E, mais importante, há seu próprio P&D ou P&E, que manipula a ciência para melhorar materiais e compostos básicos. Estes representam a vasta maioria das ofertas de novos produtos e, os sucessos. No entanto, não representam os métodos dos originadores de inspirações adequadas.

Os produtos verdadeiramente novos requerem um conjunto de atitudes que podem ser identificadas, mais não ensinadas, porém elas podem ser organizadas.

Todos sabem que equipe de risco necessita de um especialista em marketing geral, um técnico geral e provavelmente um financista. E todos conhecem a cronologia dos procedimentos.

A figura 4.1 mostra as principais fontes convencionais de idéias de novos produtos, com base em um estudo de 1986.



FONTE. THE CONFERENCE BOARD, THE COMMERCIAL DEVELOPMENT OF NEW PRODUCTS.

FIGURA 4.1 Onde as empresas obtêm ideias para novos produtos e negócios.

POR QUE ALGUMAS EMPRESAS TEM MAIS SUCESSO?

A resposta começa no topo, onde o líder define o tom, deixando claro que há honra e prêmios para as facilidades resultantes das ousadias necessárias para produzir sucessos.

Continua com um comprometimento de longo prazo com um sistema que coloque a primazia em novos produtos e em seu gerenciamento. Isso é nutrido pelo reconhecimento dos campeões de imaginação que tenham os instintos mais verdadeiros para esse campo altamente frustrante. \*

#### "O ATO DE COLETA" E "VENDO DIRETAMENTE"

O processo mental mais fascinante dos criadores de produtos novos é o que acontece durante os "atos de coleta". Essas pessoas procuram e armazenam vastas quantidades de informações que elas "vêm" (e então catalogam) de maneiras bastante diferentes que a maioria.

Com a sabedoria convencional, comerciantes de bens embalados vêem seus alvos de oportunidades em termos de atributos arbitrários: Fatia do Mercado (e se não houver mercado?); Crescimento do Mercado (e se o mercado crescente estiver atraindo toda a ação competitiva e o mercado estável estiver um tanto sonolento?); Líderes Inabaláveis Dominando um Mercado Enorme (não há fraquezas a serem exploradas contra esses que têm tanto a perder?); Classificações Convenientes de Produtos (o setor pode ter sabonetes divididos entre os de beleza, desodorantes e sabonetes para mãos, mas você já viu um sabonete de tripla função). E quanto a comidas "Típicas" e "Gourmet", esses termos são realmente úteis?

## BARREIRAS A SUPERAR

Depois, há as categorias de propaganda intensiva, que colocam barreiras de custo de entrada para o pequeno anunciante, e as categorias de preço intensivo, que desafiam o grande anunciante sobre tudo isso, há o manto dos clichês da indústria de marketing, conjunto de consumidores, preço excessivo, embalagem excessiva, liquidações, preços e tamanhos não arredondados (de fator psicológico), custo de promoção, fundos cooperativos, canais tradicionais de comércio etc.

Essas generalizações oferecem um grande desafio ao planejamento de marketing de novos produtos.

## ABORDAGEM "DE DENTRO PARA FORA" E "DE FORA PARA DENTRO"

A maioria dos profissionais de marketing procuram algo dentro da classificação do setor categorias comerciais e seções de lojas ou, encontra brechas nas ofertas ao consumidor usado o método de seleção de grupos. Esta é a abordagem de "de dentro para fora".

O método "de fora para dentro" consiste em avaliar os hábitos de uso do consumidor e, depois, provocar respostas com base em exposição a estímulos.

Este trabalho concentra-se em uma abordagem relativamente organizada de desenvolvimento de novos produtos. A ênfase é em assumir riscos de formas menos cautelosa e em uma perspectivas empreendedora comprometida. É ideal se os fatores "onde novos produtos se originam" e "quem é responsável" forem a mesma entidade e, apoiados pelo comprometimento empresarial. Provavelmente em nenhum outro aspecto do mundo dos negócios existem menos sinalizações confiáveis, mais riscos e mais enigmas delficos do que no trabalho com novos produtos.

Mas a compensação, quando alcançado o sucesso, pode ser muitas vezes maior que os custos dos desastres.

## CAPITULO 5

### DIRETRIZES

→ Embora seja instrutivo encontrar a causa provável de fracassos de novos produtos, é mais importante aprender com aquelas empresas bem sucedidas que mantêm um recorde consistente de novos produtos.

Estas são algumas características para o sucesso:

\* comprometimento grande e definido em termos de dinheiro e tempo, demonstrado pelo estilo de gerência, prioridades, organização profissional, serviços de suporte, calibre de consultores e fornecedores externos etc.

\* comunicação aberta desse comprometimento dentro da empresa e do setor, e para os acionistas.

\* Progresso na carreira para os espíritos empreendedores e conceituais que são encorajados a sair dos caminhos rotineiros de procedimentos para o mundo mais arriscado (e possivelmente mais gratificante) do desenvolvimento de novos produtos.

### DIRETRIZ CORPORATIVA

Diretriz corporativa reflete de forma mais clara possível o foco estratégico comercial, e a base para a definição de metas. Muitas corporações empresariais que são dirigidas pelo fundador dependem dos sonhos e das tais intuições do líder para guiar seus padrões de crescimento, nesses casos é aconselhável que a diretriz seja elaborada por escrito, publicada como uma ferramenta gerencial para uso na ausência dos líderes instintivos.

Ao começar o projeto de um novo produto, uma questão fundamental é: ele se ajusta à diretriz corporativa?

BSFEA

O curso é definido por uma diretriz corporativa específica, aperfeiçoada e periodicamente redefinida, ela desconhece as forças e deficiências da empresa em comparações mensuráveis de desempenho dentro do setor e nas percepções do mercado. Historicamente empresas com os índices mais bem-sucedidos de novos produtos atêm-se firmemente a suas áreas de experiência e alavancagem no mercado.

A empresa bem-sucedida deve manter-se à frente em sua tecnologia e nas necessidades do cliente. Para ser líder, ela deve ser pioneira onde os riscos e as recompensas forem maiores.

As forças de mudança em demografia, psicografia e tecnologia requerem que uma empresa encontre sua base evolutiva em suas capacidades mais fortes. É crítico reconhecê-las, assim como identificar as áreas nas quais o esforço pode não sair do ponto médio, ou mais baixo. Em nenhum lugar está escrito que a empresa deve ser a primeira em tudo, mas, em algum lugar deve estar escrito e, pregado na porta do escritório central: Isto é o que fazemos, E isto é o que fazemos melhor. A diretriz corporativa deve ser estratégica. Ela não deve apenas afirmar: "Isto é o que somos"; deve afirmar também: "Isto é o que não somos". Deve direcionar, "Isto é para onde não estamos indo".

Toda empresa importante faz algo melhor, melhor entre todas as habilidades necessárias e, claramente destaca-se dentro de seu campo competitivo.

É raro que uma empresa se mova para um campo inteiramente novo com um sucesso de um novo produto auto-gerado. Uma boa regra é entrar com cautela mesmo em categorias intimamente relacionadas.

Atualmente, exemplos óbvios de empresas com diretrizes corporativas bem-sucedidas são encontrados entre os membros do setor petrolífero que se definiram como empresas do setor energético, e não como refinadores e distribuidores de petróleo. Hoje em dia, elas já se

dedicam profundamente a energia de carvão, nuclear, solar, marinha, biológica e até mesmo energia gerada pelo vento.

Para desenvolver uma diretriz corporativa para novos produtos, classifique objetivos a curto e a longo prazo e atribua uma prioridade monetária a cada um deles. Defina metas de volume; margem bruta; retorno aos investimentos e compensações; necessidades comerciais; considerações de tempo; mercados-alvos e características dos produtos.

Faça com que esses objetivos sejam adequados à vida do mercado, prevendo os recursos e prováveis objetivos de seus concorrentes. Defina as ferramentas de expansão, quais novos produtos virão através de geração interna e quais virão por outros meios. Defina a imagem que a empresa ou divisão tem de si mesma. Será que é "Fazemos condicionadores de ar" ou é "vendemos ambientes interiores confortáveis"?

Acrescente a isso outros qualificadores como: "Encontaremos em um mercado que gera este retorno dos investimentos e \$ XX em lucros, com base em uma meta de margem de lucro de XX %; e/ou "Precisamos ser os líderes em volume, com uma participação de XX % anuais", ou objetivos similares.

Uma diretriz específica e precisa e, periodicamente redefinida, define o curso para o comportamento de uma empresa com novos produtos. Reconheço as forças e deficiências da empresa dentro de seus setores e da forma como ela é percebida pelo mercado. Como foi afirmado, empresas com os índices mais altos de sucesso com novos produtos mantêm-se historicamente, próximas à sua área de experiência e alavancagem de mercado, isto, é lógico, com atenção para as mudanças em disponibilidade de recursos e necessidade do mercado, como no exemplo da indústria petrolífera.

## PROGRAMA DE CRESCIMENTO

Pode ser demonstrado que uma grande porcentagem de todos os fracassos de novos produtos era previsível, em casos nos quais o fracasso de relaciona com a empresa que está comercializando o produto, e não com a validade do conceito. Em outras palavras, quando a diretriz corporativa é violada, o risco multiplica-se. Um programa equilibrado e sólido de crescimento com novos produtos nutre o negócio pela razão de constantemente multiplicar e aperfeiçoar ofertas de produtos em termos de valor, variedade, adequação e disponibilidade.

Há também uma parte importante do programa de crescimento, além dessas táticas de manutenção do mercado. Essa área crítica de desenvolvimento tem os maiores riscos, mas também o potencial das maiores recompensas. É o desafio de construir uma base sólida para novos negócios. Isso requer um longo tempo de espera, grandes injeções de dinheiro e uma direção firme do barco corporativo para conduzir um curso freqüentemente frustrante, superando os recifes das pressões financeiras, as mudanças de regulamentações governamentais e os questionamentos de perplexos acionistas. A figura 5.1 ilustra um desses programas de crescimento totais e equilibrados, que esteja direcionado à oportunidades de proprietários, do setor e de novas descobertas. Esse esquema representa uma abordagem para o gerenciamento e a monitoração de programas de novos produtos em consonância com as necessidades estratégicas da diretriz corporativa. Uma empresa típica divide o orçamento de novos produtos entre alterações em produtos já existentes e desenvolvimento dos mercados atuais versus entrada em novos negócios, e determina as vantagens opcionais de contratação do P&D, fornecedores, joint-ventures, licenças e aquisições. A empresa atribui períodos de tempo e orientações financeiras apropriadas para retorno de investimentos, custo dos bens vendidos, lucros sistemáticos, fatia do

Area de experiência	Produtos próprios	Produtos próprios + setor	Novo no setor
	MELHORAR	INOVAR	INVENTAR
Estratégia	Manter e Construir franchises	Novos franchises em áreas conhecidas	Nova base de negócios
Tática	Aparência/forma Desempenho Embalagem Preço/Valor Distribuição Extensões de linha Correlatos Nova categoria para marca	Nova marca Nova entrada velha categoria Nova categoria Nova solução, velho problema Nova solução de problema Criação de nova necessidade Renascimento de categoria morta Renascimento de solução morta	Elementos de sistema totalmente novo para todos os canais do processo de fabricação/marketing
Metas de vendas	Manter o volume a grandes aumentos	Grandes aumentos	O maior volume grande impacto corporativo
Ciclo de vida	Processo contínuo necessário para permanecer viável	Processo contínuo necessário para permanecer um líder ou para estabelecer a liderança	Vida longa requerida para justificar programa compensar
Capital	Fundos da base de rendas de produtos existentes	Investimento adicional de curto prazo	Dinheiro alto e novo
Tecnologia	Disponível	Disponível fora por exemplo, fornecedores contratados, joint-ventures.	Novo conhecimento técnicas, profissionais
Tempo de desenvolvimento	Curto	De curto a médio	Longo
O saldo: comprometimento corporativo	Rotineiro, dentro dos orçamentos	Aprovações normais	Fesado, de longa duração

FIGURA 5.1 - Modelo de crescimento possível para novos produtos.

BSFEAC

mercado, posição dentro da categoria etc. Essa abordagem é uma disciplina útil para qualquer fabricante e comercializador de bens e serviços com metas de crescimento além daquelas que envolvem uso eficiente de recursos cativos para aumentar o volume e os lucros básicos.

#### DISCIPLINA NOS NEGÓCIOS

É necessário mais do que uma diretriz corporativa e um programa de crescimento para obter sucesso. Empresas com grandes sucessos em novos produtos beneficiam-se mais de diretrizes e procedimentos de novos produtos bem organizados - a disciplina dos negócios.

Identificação de oportunidades, conceitualização e modelos de protótipos são as áreas em que talento, inspiração, perspicácia e pragmatismo contam mais. Com frequência, também, estas são as áreas nas quais programas encaixam. Se isso tiver de acontecer, é menos dispendioso nesse estágio do que posteriormente, quando os comprometimentos de fábrica e marketing elevam muito os custos.

CAPITULO 6

METAS; DECIDINDO PARA ONDE IR

AVALIAÇÃO DO PORTA-FOLIO DO PRODUTO

Existem muitas abordagens que podem ser adotadas ao avaliar a estratégica de uma empresa para novos produtos e sua compatibilidade com as necessidades, recursos e objetivos da organização. "Yoram Wind e Vijay Mahajan" descreveram nove modelos de perfil de produto que merecem estudo, mesmo que seja apenas para identificar as muitas variáveis que devem ser consideradas e a necessidade de que a gerência atribua pesos para cada elemento das equações dos modelos. Os nove modelos de porta-fólio são classificados de acordo com o grau de adaptabilidade, as regras de alocação e as dimensões, com os comentários apropriados. São eles:

1. Matriz de crescimento/participação
2. Matriz de avaliação comercial
3. Matriz de perfil comercial
4. Matriz de política direcional
5. Matriz de desempenho do produto
6. Abordagem combinada com base em análise
7. Processo hierárquico analítico
8. Modelo risco/retorno
9. Dominância estocástica

Esses modelos são projetados para avaliar estratégias corporativas para negócios em andamento e para determinar se a empresa deve acrescentar novos negócios e se esses novos negócios serão compatíveis com as necessidades, recursos e objetivos da organização.

---

Yoram Wind e Vijay Mahajan. New Product Forecasting Lexington, MA. Lexington Books, 1981

438045

Cada nova linha de produtos requer um investimento destinado a produzir um certo retorno. O papel da alta gerência é determinar os produtos ou negócios que corresponderão ao porta-fólio e proporcionarão fundos para eles em uma base racional.

Fica claro, na avaliação das várias abordagens para definir metas de desenvolvimento empresariais, que o julgamento subjetivo é o aspecto mais importante na determinação do sucesso, esta definição requer julgamento subjetivo, é responsabilidade da gerência decidir quem serão os avaliadores e como os conflitos entre eles serão resolvidos.

#### ESTABELECENDO UMA NOVA FRENTE

Uma nova frente pode atingir a concorrência onde ela for estrategicamente fraca, pode franquear o campo e pode ser a arena na qual as novas armas são introduzidas. Certamente, isso proporciona uma vantagem de tempo que não está disponível quando se entra na batalha já identificada, com suas fortalezas, trincheiras e logística profunda. Além do fator surpresa e do controle sobre o próprio destino, essa abordagem também oferece com freqüência a vantagem extra de criar novas entradas que não estão prontamente disponíveis para a competição entricheirada. Entre as ações de ataque não-disponíveis para a competição, estão os padrões e táticas de novos produtos, os quais, se adotados por eles, reconheceriam obsolescência ou melhorias de suas linhas presumivelmente paritárias ou melhores.

Um ingrediente fundamental de sucesso nessa abordagem é perturbar o equilíbrio estático em um setor maduro. Em setores novos e emergentes ainda em fluxo, essa abordagem confere ao inovador que executou o avanço a capacidade de estabelecer as regras para a categoria.

## ENCONTRANDO UM "ALVO FACIL"

Quando a gerência tem o luxo de selecionar pontos de ataque, a avaliação seletiva das práticas (e sucessos) da concorrência entricheirada freqüentemente revela um "alvo fácil" para invasão de novos produtos. Em muitos setores os líderes mantêm a posição por razões históricas, e construíram uma fabricação de alto capital com grandes fábricas (freqüentemente cativas) de matéria-prima ou peças.

Sob essas condições que são prevalecentes, o fabricante mal pode ser intensivo no mercado. O dreno da produção e do transporte suga fundos que, em outras circunstâncias, poderiam ir para sofisticação das instalações de fábrica, P&D e marketing. As operações de vendas tendem a ser intensivas, porque mover a produção da fábrica à capacidade ótima é a prioridade.

## ESTRUTURA PARA O PLANEJAMENTO COMERCIAL

A gerência, portanto, proporciona a liderança para ações que demandem correr riscos. Suas atitudes definirão o tom da empresa e determinarão em grande escala se a empresa estará na linha de frente do novo empreendimento ou se será uma mera seguidora adequada da prática de novos produtos do setor.

Roberto Buarom elaborou um modelo de planejamento estratégico de entrada no mercado (figura 6.1), o qual ele chama de "o Jogo de Tabuleiro Estratégico". Os movimentos são selecionáveis, de forma altamente reativa do ambiente competitivo:

1. Fazer mais e melhor a mesma coisa
2. Ressegmentar o mercado para criar um nicho

---

Roberto Buarom. "How to Win the Market Share Game? Try Changing the Rules".

Management Review, janeiro, 1981 (c) AMACOM, divisão da American Management Association.

# O JOGO DE TABULEIRO ESTRATÉGICO

BSFEAC

3	4	MODO DO JOGO	COMO -
2	1		
CRIAR E PERSEGUIR UMA VANTAGEM EXCLUSIVA	EXPLORAR A VANTAGEM EXCLUSIVA NO SETOR INTEIRO	MODO DO JOGO	COMO -
RESSEGMENTAR O MERCADO PARA CRIAR UM NICHOS	FAZER MAIS E MELHOR A MESMA COISA		
SELETIVO	EM TODO TABULEIRO	MODO DO JOGO	COMO -

AMPLITUDE DA COMPETICAO (ONDE)

## ABORDAGEM

## RESULTADOS

1 FAZER MAIS E MELHOR A MESMA COISA

	X

NENHUMA TENTATIVA DE MUDAR A ESTRUTURA DO SETOR (TECNOLOGIA, FABRICACAO, DISTRIBUICAO). SEGMENTACAO SIMILAR DE CLIENTES

MENOS FATORES-CHAVE DE SUCESSO. PEQUENA OU NENHUMA DIFERENCIACAO DE PRODUTO. COMPETICAO FORTE, COM FREQUENCIA BASEADA EM PRECO, BAIXO RISCO A CURTO PRAZO, BAIXO COMPROMETIMENTO.

2 RESSEGMENTAR O MERCADO PARA CRIAR UM NICHOS

X	

NENHUMA TENTATIVA DE MUDAR A ESTRUTURA EXISTENTE DO SETOR. NENHUMA MANEIRA RADICALMENTE NOVA DE FAZER NEGOCIOS. MERCADO RESSEGMENTADO PARA EXPLORAR AS FORÇAS DA EMPRESA.

COMPETICAO LIMITADA EM NICHOS INDIVIDUAL. OPORTUNIDADE DE CONCENTRAR RECURSOS LIMITADOS RISCO E COMPROMETIMENTO MODERADOS.

3 CRIAR E PERSEGUIR UMA VANTAGEM EXCLUSIVA

X	

CENTRA-SE EM SEGMENTO PEQUENO E/OU LATENTE DO MERCADO. MUDANCAS FUNDAMENTAIS NA ESTRUTURA DO NEGOCIO/SETOR. CRIACAO DE CLIENTES NOVOS E/OU DIFERENTES

NOVOS FATORES-CHAVE DE SUCESSO. CRITERIOS CONVENCIONAIS REFUTADOS. LUCROS MAIS ALTOS E VANTAGENS A PRAZO MAIS LONGO. RISCO MODERADO, COMPROMETIMENTO CONTINUO

4 EXPLORAR A VANTAGEM EXCLUSIVA NO SETOR INTEIRO

X	

CENTRA-SE NO MERCADO INTEIRO. MUDANCAS FUNDAMENTAIS NA ESTRUTURA DO NEGOCIO/SETOR. CENTRA-SE NA CONCORRENCIA X MERCADO/CLIENTES. REDEFINICAO DE MERCADO PARA ADEQUAR-SE AS FORÇAS DA EMPRESA.

NOVOS FATORES-CHAVE DE SUCESSO. CRITERIOS CONVENCIONAIS TORNADOS IRRELEVANTES. LUCROS MAIS ALTOS E VANTAGENS A PRAZO MAIS LONGO. RISCO ALTO, GRANDE COMPROMETIMENTO CONTINUO.

FONTE. ROBERTO BUARON, HOW TO WIN THE MARKET SHARE GAME. TRY CHANGING THE RULES. MANAGEMENT REVIEW, JANEIRO, 1981 (C) AMACOM, DIVISAO DA AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION.

FIGURA 6.1 O jogo de tabuleiro estrategico.

3. Criar e perseguir uma vantagem exclusiva
4. Explorar a vantagem exclusiva no setor inteiro

A abrangência e o modo de competição afetam a abordagem estratégica e os resultados.

A SRI Internacional define os componentes dessa definição de metas como:

1. Definir a abrangência da tarefa
2. Identificar as razões para ela estar sendo executada
3. Estabelecer as características das respostas procuradas
4. Considerar métodos alternativos de obter respostas
5. Selecionar um método de solução com base em análise de custo-valor e na disponibilidade de recursos
6. Listar as informações requeridas para a solução
7. Especializar a ação requerida para desenvolver as informações necessárias.

Isto é seguido pelo desenvolvimento dos insumos de fontes disponíveis, avaliações das alternativas ao longo de um contínuo de possível - para - viável - para - desejável - a fim de chegar às metas resultantes.

Estando completa essa fase generativa, a gerência traduz as decisões em declarações de:

1. Por que a ação é requerida.
2. Ação e recursos envolvidos; conseqüências esperadas e quando.
3. Controles para medição intermediária do progresso por:
  - a. Identificação de previsões e condições críticas a serem monitoradas.
  - b. Prescrição de padrões de desempenho necessários.
  - c. Prescrição do cronograma de desempenho a ser cumprido.
  - d. Prescrição dos requerimentos de orçamento a serem atendidos.

## MENOS RISCOS, MAIS CONTROLE

Embora a disposição empresarial de correr riscos no desenvolvimento interno de novos produtos tenha sido enfatizada em muito do que já foi escrito sobre o assunto, a aplicação de controles estreitamente disciplinados também proporciona incentivos.

Algumas empresas reconhecem que não são particularmente boas em inovação de produtos, mas que são superiores em desenvolvimento e resultados. Isto logicamente acarreta uma ênfase no desenvolvimento de marcas e uma estratégia de aquisição. A meta é adquirir empresas bem gerenciadas e de alto desempenho que sejam compatíveis com os controles da sede e com sua capacidade de proporcionar crescimento financeiro para novas subsidiárias.

Outra iniciativa é uma empresa grande, com múltiplas divisões, cuja gerência cria uma atmosfera empresarial em sua definição de metas como fazer com que a empresa avance com sucesso em muitas frentes: correlatos e extensões de linha de seu forte conjunto de marcas; novas marcas, novas linhas; pedidos e cancelamento de licenças; aquisições; tecnologia inovadora internamente desenvolvida; novos empreendimentos.

Vamos, então, gerências estabelecerem metas que incluem uma porcentagem aceitável de fracassos e sucessos limitados, de forma a instalar o dinamismo necessário para assegurar tanto o futuro a curto prazo quanto ao longo prazo. A "porcentagem aceitável" difere amplamente, é claro, mas nenhuma empresa pode esperar entrar na batalha de novos produtos sem a disposição de arriscar fracassos. A programação em fases de cada empreendimento, como orçamento previamente fechado, proporciona os controles.

A meta ideal pode ser conseguir um porta-fólio equilibrado de oportunidades de crescimento, tanto dentro de mercados atualmente representados com entradas de empresas quanto de novos mercados para a empresa. Dentro dessa estrutura, calculam-se vendas, retorno de investimentos e ciclos de vida. Quanto menor o risco, menores as vendas e o retorno de investimentos requeridos, com o menor tempo de desenvolvimento de nova tecnologia e uma injeção pesada e contínua de capital. Neste caso, as metas de vendas e o retorno de investimentos, precisam ser altos e devem ser mantidos durante um ciclo de vida prolongado.

Essas metas podem ser definidas em termos mensuráveis para o futuro e usados para auditar o desempenho presente e passado.

Vinculadas a esses direcionamentos, pode haver metas duplas como:

1. Construir a base para um novo "Franchise" de marca com uma dimensão específica nova para a empresa.
2. Construir a base para um novo sistema de distribuição, por meio de percursos e funcionários convencionais ou recentemente contratados ou empregados.
3. Construir a base para penetração em novos pontos de venda ou seções de loja.
4. Construir a base para uma tecnologia preemptiva de produto.
5. Construir a base para um novo processo de fabricação que seja adequado ao sistema de marketing atual da empresa ou aos sistemas empregados pelas metas anteriormente definidas.

## CAPITULO 7

## SUPORTE DA ALTA GERENCIA

A motivação mais segura para o sucesso em novos produtos é a atenção da alta gerência não só às metas estratégicas, mas dos detalhes evolutivos do negócio. Isto requer que a gerência evite sinais claros de potencial de avanço na carreira para aquelas pessoas com espírito empreendedor que tenham tanto o instinto quanto a habilidade para serem pioneiros.

## ENCORAJANDO A PARTICIPAÇÃO

Para inovar, cabe a gerência romper com a tradição, os clichês industriais e as formas padronizadas de fazer negócios. A maioria dos novos negócios segue as indicações do setor no qual competem. Isto resulta logicamente das fontes públicas de informações do setor, seja auditoria de vendas ou dados de canais comerciais, e da definição padrão de "mercados" comuns do setor. Novas divisões do mercado, definidas segundo padrões diferentes são comercialmente mais desafiadoras, mas com frequência não tão objetivamente apoiáveis. Por essas razões, as raras ocasiões em que se resolve correr riscos geralmente não produzem resultados maiores que a abordagem "siga o líder" rotineiramente define como objetivos.

## PROPORCIONANDO A LUZ - E O SUPORTE - DIRECIONAL

São funções da gerência proporcionar a luz - e o suporte - direcional que produzirá pontos de entrada para novos empreendimentos.

A gerência deve definir com clareza os padrões, deve alardear seu suporte aos inovadores, para motivar outras pessoas além desses colaboradores essenciais. Altos gerentes bem-sucedidos que levaram empresas a um índice destacado de novos produtos nunca estarão

satisfeitos com algo menos do que superioridades.

Suas declarações, suas ações seus sistemas de recompensas reconhecem isso.

Exigir muito requer dar muito. Aprender, ensinar e adquirir importância é o papel de um líder na concepção de novos empreendimentos.

A gerência deve conhecer o negócio e os recursos humanos da empresa, a tecnologia e as práticas do setor. A gerência não deve saber tanto ou mais do que os supervisores responsáveis por cada aspecto. Um conhecimento suficiente é necessário para dar uma direção clara que possa ser seguida: o que fazer, e não como fazer. Não o que não pode ser feito, mas quais metas e desafios devem ser oferecidos.

#### SUPORTE A DISPOSIÇÃO DE CORRER RISCOS

Os registros mostram que a mais alta porcentagem de sucessos com novos produtos é obtida pelas empresas que enfatizam o gerenciamento de renovações, repetindo o padrão de sucesso continuamente. Não há nada errado em dar apoio a "fazer o que você faz melhor. Mas fazê-lo melhor ainda". Você precisa da abordagem antiga para obter um retorno menos arriscado e mais rápido e mais rápido, embora provavelmente menor. O processo de renovação e o processo de diversificação são mais facilmente quantificáveis, porque se baseiam em registros e em exemplos do setor.

Mesmo assim, a liderança dinâmica também encoraja e dá suporte à diversificação e à inovação. Devido aos riscos envolvidos na inovação, o desempenho global da empresa de ano para ano tem maior probabilidade de afetar um comprometimento constante com a inovação. Resultado: novos produtos são uma necessidade e, portanto um custo dos negócios.

SEAC

O sinal mais forte que a gerência pode mandar a seus subordinados quanto à inovação é o desenvolvimento de uma estrutura de organização de novos produtos que tenham alto status e alta visibilidade fora da empresa tanto quanto internamente. Isto significa que avanços podem ser feitos com o assentimento e o apoio gerencial, mas que a organização também tem seu próprio orçamento e diretrizes independentes.

Porém, as investidas operacionais importantes devem envolver a alta gerência, para compreender seu direcionamento, merecer seu suporte e para lucrar com as contribuições feitas por executivos responsáveis que têm uma ampla perspectiva mas, normalmente, não participam de forma rotineira das atividades de novos produtos.

A gerência está olhando para o longo prazo. A gerência está buscando sucesso consistente em um nível previsível. A gerência também está procurando grandes sucessos inovadores que possam levar a empresa bem à frente dos padrões planejados de crescimento. Para isso, a gerência correrá riscos.

Os altos gerentes devem apoiar esforços de novos produtos, encorajar a disposição de correr riscos e encontrar meios de cultivar abordagens empreendedoras para práticas padronizadas, se a empresa quiser ser um líder sólido. Esse encorajamento inclui recompensas financeiras e, talvez até mais importante, a recompensa psicológica do reconhecimento de que a área de novos produtos é essencial para o crescimento da empresa.

## ORGANIZAÇÃO PARA NOVOS PRODUTOS

A organização para desenvolvimento de novos produtos depende de uma série de fatores, como a natureza da empresa e de suas metas, da ordem estrutural das coisas existentes, do calibre das motivações e do potencial de crescimento dos funcionários na época da instalação da organização para novos produtos, do desempenho passado (histórico) de organizações encarregadas com essa responsabilidade e da orientação da empresa, se essa não for mudar. Outro fator importante para organização de novos produtos é a paciência, pois com freqüência, a primeira estrutura não é a definitiva. Às vezes uma empresa irá "testar" várias abordagens organizacionais para encontrar o arranjo adequado às suas necessidades específicas.

A disposição geográfica de setores dentro da empresa também é um fator importante, algumas empresas localizam os líderes de novos produtos perto do departamento mais importante para o desenvolvimento inicial, algumas empresas não alteram a geografia, mas criam cargos de ligação para integrar uma função-chave a outra.

Não importa como essa integração seja realizada, o importante é que o profissional de marketing e o cientista aprendam a linguagem um do outro.

Não há um tipo de organização, portanto, que seja ideal ou mesmo altamente praticável para qualquer setor, quanto mais para mais de umas poucas empresas. Cada empresa deve procurar sua própria estrutura, com base em suas necessidades e em seus talentos.

## DEFININDO METAS PARA CADA FUNÇÃO DE NOVOS PRODUTOS

Encontrar a estrutura adequada de novos produtos significa definir as metas da organização segundo linhas que possam definir as funções de ter estrutura de novos produtos.

As metas dos departamentos de novos produtos da maior parte das empresas são:

1. A estratégia total do produto é esclarecida e programada para ajustar-se aos planos de longo prazo.
2. Os funcionários são motivados pelo conhecimento de que o produto será desenvolvido e que a gerência sabe quem trabalhou nele.
3. Grupos de patrocínio e comitês de produto desenvolvem uma ampliação da capacidade gerencial dos participantes.
4. Os esforços de grupos estimulam idéias mais criativas.
5. O potencial de lucro do projeto é aumentado pela escolha de padrões elevados e controlados que maximizam os recursos disponíveis.
6. Uma redução de esforço perdido e uma menor mortandade de produtos alivia as pressões sobre os subordinados e minimiza o desapontamento pessoal.
7. A alta gerência tem uma visão completa em termos comerciais condensados. Decisões rápidas podem ser tomadas com base em informações completas.
8. A gerência é aliviada de boa parte da supervisão e coordenação, restando mais tempo para análise e julgamento.
9. Idéias longamente consideradas e idéias novas movem-se rapidamente para a conclusão, com mais novos produtos do que antes, dirigindo-se para o mercado.

10. As idéias são comercializadas mais rapidamente por antecipação em grupo dos problemas, com soluções encontradas com antecedência.
11. As características de venda são incorporadas no produto por reflexão de equipe antes do desenvolvimento completo, resultando em maior sucesso no mercado.

#### MEIOS DE ADEQUAR-SE AS NECESSIDADES

Geralmente é aconselhável separar os esforços de novos produtos para divisões de receita imediata das atividades de planejamento a longo prazo, crescimento corporativo e funções de desenvolvimento de novos empreendimentos. Uma organização estabelecida de divisão, subsidiária, marca ou segmento de clientes deve ser responsável por todos os desenvolvimentos de novos produtos que ela financie para melhorar a obtenção de suas metas mensuráveis. Ela proporciona o orçamento. Ela deve ter a responsabilidade. Nesses termos, todas as extensões de linha e correlatos apropriados pertencem a esta classe.

Não é incomum que um conceito seja desenvolvido por uma divisão de receita que não se encaixe automaticamente. Neste caso, ele pode tornar-se a base para a redefinição (expansão) dessa divisão, pode ser atribuído a um outro canal mais apropriado (uma outra divisão ou um departamento independente de novos produtos), pode ser vendido para outra empresa, ou pode tornar-se "perdido". Para proteger-se contra essa última possibilidade, uma empresa deve ter um sistema de informações entre departamentos e divisões que permita a explorar de todas as atividades por um "encaixe", uma vez que é provável (especialmente em grandes empresas) que as divisões não estejam plenamente cientes das necessidades, metas e planos umas das outras.

B57EAC

Quando as diretrizes das divisões são excessivamente bem-definidas elas podem ser tão rígidas a ponto de formar grandes brechas entre as divisões, muitas vezes impossibilitando que o novo conceito encontre um "lar", mesmo que ele seja muito interessante e esteja dentro das capacidades de execução da empresa. Neste caso, uma revisão gerencial de todos os projetos deve identificar a oportunidade e aproveitá-la ou passá-la para frente de uma forma lucrativa.

Conforme uma empresa move-se das oportunidades mais familiares para as mais distanciadas, ela precisa revisar várias estruturas organizacionais. A primeira prioridade deve ser definir as necessidades. Depois, os meios podem ser conhecidos.

#### CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO

A função de crescimento e desenvolvimento articula a perspectiva de planejamento de longo prazo estabelecendo missões para novas áreas de entrada no mercado, aquisição de novos recursos e tecnologia, e outras oportunidades que estejam de acordo com a diretriz corporativa. A partir dessas missões (ou metas), a função de crescimento e desenvolvimento estabelece estratégias e orçamentos preliminares categorizados em fases lógicas com autorização oportuna.

Esta operação é responsável pela busca, tanto dentro quanto fora da empresa, para determinar a melhor maneira de agir na obtenção das metas. Pode ser determinado que desenvolver certos recursos internos é a melhor maneira de atuar ou, por outro lado, que existem diferenças suficientes nos novos componentes de mercado para requerer geração externa da nova entrada.

## PROLIFERAÇÃO

A proliferação é a extensão de conhecimentos, técnicas e instalações existentes ao longo de várias linhas.

Linhas de produtos existentes podem ser estendidas com diferentes tipos dos mesmos produtos. Marcas existentes podem ser estendidas com novos modelos.

Mercados existentes que se prestem à capacidade técnica do fabricante podem ser atingidos pela fácil proliferação de uma base de desempenho de fábrica e de vendas.

Embora crescimento e desenvolvimento e atividades separadas de proliferação, sob certas circunstâncias, possam combinar-se, frequentemente é melhor que elas sejam separadas, com canais diferentes de financiamento e responsabilidade. Certamente, com exceção apenas dos ambientes corporativos muito maiores, as diferentes organizações utilizarão serviços de funcionários comuns, evitando assim uma duplicação nada econômica. A função de crescimento e desenvolvimento provavelmente é financiada pelos fundos da empresa, ao passo que a proliferação costuma ser financiada pela geração de recursos da própria divisão ou marca.

## AS EQUAÇÕES HUMANAS

Quando um negócio está estabelecido e indo razoavelmente bem, requer cuidadoso gerenciamento. Há muitas informações disponíveis. Muitas das circunstâncias do negócio são controláveis. Os concorrentes são bem-conhecidos e, em certa medida, previsíveis. A empresa sabe como comprar peças e material, como fazer e montar, como vender e distribuir, como anunciar e promover, como financiar e como lucrar.

Isto requer um certo tipo de gerente profissional. Essa pessoa lida com muitos fatos conhecidos nos quais deve basear seus julgamentos. Ele ou ela tem uma organização formada.

Um gerente de novos produtos deve ter capacidade empreendedora, mostrar-se disposto a correr riscos, ser flexível, ter a mente aberta, além de ser estrategista sensato, negociador e vendedor. Idéias são frágeis. Bem nutridas, tornam-se conceitos. Descartadas de imediato, elas morrem antes de serem aperfeiçoadas para avaliação de especialistas. Um gerente de novos produtos deve ser um protetor do processo de ideação e de seus produtos.

O gerente deve encorajar os inovadores e inventores, servindo como mentor, patrocinador. E quando absolutamente necessário, como protetor contra as demandas do sistema e as críticas impertinentes. O gerente deve patrocinar o processo de ideação e seus participantes, depois fazer julgamentos que tragam o conceito para o processo mais objetivo de triagem. Em resumo é necessário um tipo diferente de liderança para dirigir um programa de novos produtos.

O gerente de novos produtos solicita ajuda de dentro de seu departamento, usualmente construído em torno do P&D e marketing, e de da empresa e, forma equipes para dar o direcionamento global e para lidar com problemas explícitos.

Ele pode solicitar que a empresa patrocine um grupo de risco, este grupo independe à sua diretriz e com um orçamento separado e a liberdade empreendedora para conduzir amplas explorações criativas. Depois que o novo empreendimento estiver bolado e aperfeiçoado, estará pronto para inclusão nas atividades do departamento de novos produtos, então o grupo será incluído em novas atividades de desenvolvimentos ou é dissolvido.

Em uma base contínua, o gerente de novos produtos pode estabelecer um comitê de revisão que inclua representantes interessados de cada departamento, assim como o membro patrocinador do departamento de novos produtos. São estabelecidos subcomitês para questões particularmente complicadas. O comitê ajuda o gerente a avaliar os vários projetos, a fornecer direcionamento a seus subordinados no desenvolvimento dos programas necessários de informações e suporte, e a revisar as recomendações de autonomia gerencial do departamento. O próprio departamento, logicamente, é responsável por iniciar a ação e dirigir programas aprovados se novos produtos.

#### USO DE RECURSOS EXTERNOS

Com frequência, uma organização de novos produtos não é totalmente independente e precisa de ajuda externa além dos recursos da própria empresa. O uso de recursos externos capacita uma organização a delegar o desenvolvimento de produtos a profissionais selecionados que tragam novas técnicas que não se encaixem na estrutura da organização até que a empresa tenha deslançado no novo empreendimento. Recursos externos possibilitam contratar em regime de meio período especialistas que, de outra forma, não estariam disponíveis dentro da empresa ou, em alguns casos, no mercado de empregos. Os recursos externos podem, com frequência, desempenhar um papel-chave no desenvolvimento de novos produtos.

#### TIPO DE RECURSOS EXTERNOS

Algumas empresas prestam o serviço de consultoria, para auxiliar no desenvolvimento de novos produtos, mas como este é um serviço muito caro, um norte-americano o Sr. Dennis Piper, gerente de desenvolvimento

de produtos do Troxel Bicycle Products Group, San Diego, CA (subsidiária da Troxel Company, Moscow, TN) criou um exemplo inovador nesse tipo de serviço externo, passou a recrutar universitários de uma universidade local, que em equipes ou individualmente, eram pagos por algumas horas de trabalho extracurso, no início foi contratado apenas um, mas com o sucesso do trabalho a empresa passou a utilizar este tipo de serviço em todos os setores da empresa, logicamente quando o serviço é mais complexo, a chefia da equipe é dada a um professor da mesma universidade.

Há algum risco para a empresa patrocinadora, porque não há como garantir que o grupo de estudantes será capaz de lidar com a transição de trabalhos de classe para o projeto prático em tão pouco tempo, ou que as idéias deles sejam tão funcionais quanto o desejado. Por outro lado, isso oferece um grande potencial de ter um projeto simples realizado a baixo custo em um tempo previsível.

#### PAPEL DA AGENCIA DE PUBLICIDADE

Como um produto, ou um serviço, ou um negócio, ou uma empresa é uma comunicação em si mesmo, a participação de uma agência de publicidade desde os estágios iniciais é aconselhável. Mas a gerência da empresa deve estar ciente de que esta agência está totalmente capacitada para desenvolver o trabalho, pois com o fracasso o prejuízo é enorme.

O principal fator para a contratação de uma agência de publicidade, é a crescente inseparabilidade do produto e sua imagem, nenhuma comunicação por si só consegue mover o novo produto para o sucesso. A identificação com o público, a mensagem empática, a embalagem apropriada (para o público, para a prateleira, para o meio de veiculação publicitária e sua mensagem) fundem-se para formar ou uma

personalidade integrada ou uma personalidade fracionada.

NA agência deve ter um grande grau de flexibilidade, principalmente porque as diferenças entre as necessidades dos clientes, conforme refletidas em suas instalações e pessoal, tendem a variar mais na área de novos produtos do que em serviços de publicidade.

O papel da agência de publicidade é combinar-se às capacidades do cliente; ser um companheiro explorador; proporcionar objetividades e perspectiva externas; atuar como intermediário em negociações; proporcionar efeito sinérgico no processo criativo além de oferecer conceitos opcionais; mobilizar seus recursos especiais para avanço do programa; e é claro, desenvolver a comunicação dos conceitos de novos produtos e de suas mensagens publicitárias.

#### SELECIONANDO RECURSOS EXTERNOS

Talvez seja mais difícil selecionar uma fonte especialista em novos produtos do que qualquer outro tipo de fornecedor ou consultor.

Depois que uma empresa estiver satisfeita com as qualificações profissionais, as questões-chave freqüentemente reduzem-se a:

1. *Comunicações*. Eles compreendem o que estou falando? Eu compreendo o que eles estão falando?
2. *Entusiasmo*. Eles não só compreendem a meta como também já têm em mente um programa facilmente compreensível para alcançá-la - e talvez, algumas inspirações que possam contribuir e demonstrar tanto sua compreensão quanto seu entusiasmo?
3. *Empatia*. Eu os respeito e eles me respeitam? Será fácil trabalhar com eles, teremos uma boa convivência e eles corroborarão meu respeito?
4. *Liderança*. Eles proporcionarão liderança para o programa, em vez de serem meros colaboradores?

5. *Histórico e métodos.* As realizações deles parecem válidas e seus métodos são racionais e sofisticados? .

6. *Pagamento.* O trato é justo e equitativo? (Não baseie uma decisão na quantia pedida. A experiência merece ganhar seu equivalente em dinheiro. Baixos preços geralmente resultam em serviços insuficientes ou em acréscimos posteriores. Preços altos geralmente dão ao fornecedor um seguro contra o imprevisível e a liberdade financeira de fazer explorações mais amplas. Descubra se esses fatores são a justificativa).

Por mais abrangente que seja a estrutura de organização para novos produtos de sua empresa, utilize serviços externos. Todos nós precisamos de toda ajuda que pudermos obter.

## CONCLUSÃO

A principal causa do fracasso no lançamento de novos produtos é falta de estrutura organizacional das empresas, pois as técnicas utilizadas no lançamento do produto são praticamente as mesmas, dependendo da área de atuação.

Uma solução apresentada neste trabalho foi, como deve se estruturar uma organização, para que o produto possa ser desenvolvido e lançado com sucesso, tendo todos os subsídios necessários dentro da organização.

O que se nota é que muitas vezes uma empresa quer desenvolver um projeto de grande porte e não tem estrutura organizacional para isso e, o porte do projeto não se encaixa dentro das diretrizes da empresa, o que ocasionara futuramente o fracasso do projeto.

Um fato de extrema importância é, o apoio gerencial da organização do setor de invenção da empresa, grandes empresas contratam equipes de profissionais somente para dar suporte a este setor, visto que poderá ser de lá, que um projeto sairá do papel e será um grande sucesso de mercado, proporcionando muitos lucros para a empresa.

Recursos externos, também devem ser utilizados mas, com o cuidado na hora da escolha desses recursos, porque as decisões que serão tomadas são de extrema importância, têm surgido algumas novas formas de recursos externos, que estão sendo testadas nos Estados Unidos da América, e tem obtido um grau satisfatório de sucesso, além de ter um menor custo e, os prazos estabelecidos serem alcançados muito antes do previsto. Esta nova forma consiste na utilização de termos de Marketing de Universidade do Curso de Administração, supervisionadas por um professor, somente quando o projeto for de grande porte, quando for um projeto simples os próprios estudantes supervisionam o projeto.

Produtos novos são essenciais para o desenvolvimento de empresas junto do mercado, mesmo que estas já possuam nome formado, constantemente necessitam de novidades junto ao público, para que com isso a empresa mantenha ou até mesmo supere suas previsões anuais de venda, por isso, para lançar um produto novo, é necessário antes de tudo uma boa estrutura organizacional e, é isto que este trabalho propõe.

## BIBLIOGRAFIA

Gruenwald, George. Como desenvolver e lançar um produto novo no mercado. Makron Books do Brasil Editora Ltda. 1994.

Grüenwald, George. New Product Development. NTC Business Books, uma divisão da NTC Publishing Group. 1985.

Kotler, Philip. Marketing Edição Compacta. Copyright (c) 1985, Editora Atlas S.A. abril 1986.

Edward W. Cundiff. Marketing Básico Fundamentos. Copyright (c) 1984, Editora Atlas S.A.