

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

UM MODELO PARA CRIAÇÃO E SELEÇÃO DE IDEIAS
PARA NOVOS PRODUTOS

TESE SUBMETIDA À UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM ENGENHARIA

ALCEU RIBEIRO ALVES

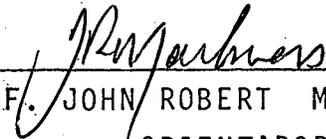
FLORIANÓPOLIS, ABRIL - 1978

UM MODELO PARA CRIAÇÃO E SELEÇÃO DE IDEIAS
PARA NOVOS PRODUTOS

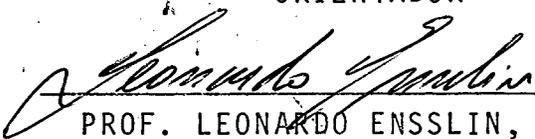
ALCEU RIBEIRO ALVES

ESTA TESE FOI JULGADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE
"MESTRE EM ENGENHARIA"

ESPECIALIDADE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E APROVADA EM SUA FORMA FINAL
PELO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO



PROF. JOHN ROBERT MACKNESS, Ph.D.
ORIENTADOR



PROF. LEONARDO ENSSLIN, Ph.D.
COORDENADOR DO CURSO



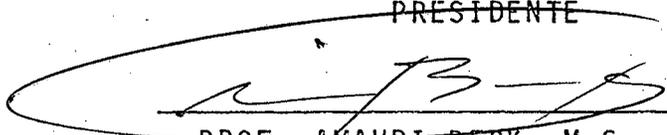
0.249.184-3

UFSC-BU

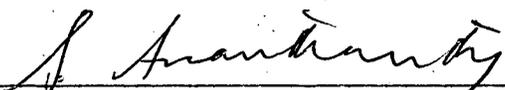
BANCA EXAMINADORA:



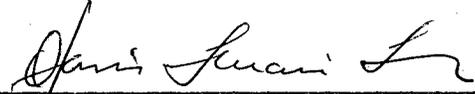
PROF. JOHN ROBERT MACKNESS, Ph.D.
PRESIDENTE



PROF. AMAURI BECK, M.Sc.



PROF. SUBBARAO ANANTHAMURTHY, M.Sc.



PROF. OTÁVIO FERRARI FILHO, M.Sc.

A MEUS PAIS

A G R A D E C I M E N T O S

Manifesto meus sinceros agradecimentos às seguintes pessoas e instituições:

- ao Prof. JOHN ROBERT MACKNESS, pela eficiente e segura orientação dada no transcorrer de todo o trabalho;
- à CAPES e CNPq, pelo auxílio financeiro;
- aos amigos LUIZ CÉSAR NIEHUES e ALCEU SOUZA, pelo estímulo e amizade;
- à Sra. RITA DE CÁSSIA BROERING NASCIMENTO, pelo auxílio na datilografia;
- aos colegas professores e funcionários do DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ESTATÍSTICAS E DA COMPUTAÇÃO da UFSC, pelo apoio demonstrado;
- a todas as pessoas, especialmente os dirigentes de empresas, que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

R E S U M O

O objetivo deste trabalho é a apresentação de um modelo que permita a uma empresa criar e selecionar idéias para novos produtos.

Inicialmente, são apresentados os resultados de uma pesquisa realizada com o objetivo de verificar os métodos atualmente empregados pelas empresas do ramo frigorífico, com a finalidade de procurar e selecionar idéias para novos produtos. A seguir, são descritas as diversas etapas pelas quais passa um produto, desde o momento da criação da idéia até a comercialização. É apresentado, então, um modelo para criar e selecionar idéias para novos produtos, descrevendo-se, inclusive, os passos necessários para a sua implementação.

Na formulação do modelo, considerou-se que uma empresa é um sistema aberto, composto por diversos subsistemas, que estão em constante inter-relação. Dessa maneira, qualquer atitude a ser tomada, que afete mais diretamente uma determinada área - no caso, o setor de novos produtos - deve levar em conta a empresa como um todo.

Finalmente, são apresentados os resultados de uma aplicação prática realizada, com o objetivo de verificar a viabilidade do modelo, bem como as vantagens de sua utilização.

A B S T R A C T

The objective of this thesis is to present a model that will aid an enterprise in the creation and selection of new product ideas.

This thesis begins with the presentation of the results of a research into the methods presently used by frozen food companies, when they search and screen new product ideas. The various stages of the product's life are described, from the creation of the idea to its commercialization. A model to create and to select new product ideas is presented and a description of the necessary steps for its implementation is also given.

In the model formulation, the enterprise was conceived as an open system composed of various subsystems. This systems view enables the interactions between the various activities in the firm to be understood. This is important because one action to one activity will affect all the other activities and because of this, the whole enterprise.

Finally, the results of a practical application are presented. These verify the validity of the model and show some of the advantages of its use.

S U M Á R I O

pág.

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 - Origem e Necessidade do Trabalho	1
1.2 - Objetivo	2
1.3 - Metodologia	3
1.4 - Algumas Definições Importantes	7

CAPÍTULO II

2. A SITUAÇÃO REAL	10
2.1 - Resultados da Pesquisa - 1ª Etapa	10
2.2 - Resultados da Pesquisa - 2ª Etapa	12
2.2.1 - Resultados para Médias Empresas	13
2.2.2 - Resultados para Grandes Empresas	15
2.3 - Conclusões da Pesquisa	18

CAPÍTULO III

3. ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DO NOVO PRODUTO	23
3.1 - A Idéia do Produto	23
3.1.1 - A Criação de Idéias	23
3.1.2 - Seleção Preliminar de Idéias	24
3.1.3 - Avaliação das Idéias	24
3.2 - Desenvolvimento e Teste	25
3.2.1 - Desenvolvimento de Especificações	25
3.2.2 - Teste de Mercado	26
3.3 - Comercialização	26

CAPÍTULO IV

4. UM MODELO PARA CRIAÇÃO E SELEÇÃO DE IDEIAS PARA NOVOS PRODUTOS	29
4.1 - A Análise da Situação Atual da Empresa	30
4.1.1 - Utilização de Recursos	30
4.1.2 - Administração Geral	32
4.1.3 - Relações com o Meio Ambiente	35
4.1.4 - Técnicas de Criação de Idéias	37
4.2 - Identificação dos Pontos Fracos e Fortes da Empresa e dos Problemas Existentes	37
4.3 - Alternativas de Solução	39
4.4 - Avaliação e Seleção das Idéias Viáveis	40
4.5 - Desenvolvimento de Especificações	41

CAPÍTULO V

5. IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO	43
5.1 - Análise da Situação Atual	43
5.2 - Identificação dos Pontos Fracos e Fortes da Empresa e dos Problemas Existentes	45
5.3 - Busca de Alternativas	46
5.4 - Avaliação e Seleção	49

CAPÍTULO VI

6. APLICAÇÃO PRÁTICA	55
6.1 - Caracterização da Empresa	55
6.2 - Análise da Situação Atual da Empresa	56
6.3 - Identificação dos Pontos Fortes da Empresa e de seus Problemas	70
6.4 - Implicações na Área de Novos Produtos	76

CAPÍTULO VII

7. CONCLUSÃO	
7.1 - Comparação do Método Empregado com Outros Métodos .	78
7.2 - Recomendações para a Adoção do Modelo	78
7.3 - Limitações do Modelo Apresentado	82
7.4 - Sugestões para Novos Estudos	83

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84
ANEXO 1 - Questionário Empregado na 1ª Etapa da Pesquisa	88
ANEXO 2 - Questionário Empregado na 2ª Etapa da Pesquisa	93
ANEXO 3 - Lista de Verificação para realizar a Análise da Situação Atual de uma Empresa	98
ANEXO 4 - Formulário para indicar as Áreas que merecem Atenção Especial e Atitudes a serem tomadas	109
ANEXO 5 - Listagem de Problemas que podem ser detectados na Análise da Situação Atual e suas Implicações na Área de Novos Produtos e Outras Áreas	111

C A P Í T U L O I

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, uma empresa necessita ter consciência de que, para manter-se no mercado ou ampliar a sua participação, deve realizar periodicamente lançamentos de novos produtos. A experiência tem mostrado que qualquer produto passa por um ciclo de vida, que compreende quatro estágios básicos: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Antes que chegue o período de declínio de seus principais produtos, a empresa deve tomar medidas que lhe garantam a sobrevivência. Ou lança um produto diferente, ou procura revitalizar os já existentes.

Um *produto novo*, de acordo com Philip Kotler⁽¹⁾, é um produto diferente daqueles que a empresa fabrica. Abrange produtos originais, modificações importantes em produtos existentes, similares de produtos concorrentes e aquisições de linha de produto, todos envolvendo a incorporação de algo novo ao conjunto de produtos da empresa.

1.1 - Origem e Necessidade do Trabalho

O lançamento de um produto novo é o resultado de um processo que deve se realizar dentro da empresa. A princípio, ele é apenas uma idéia que, pouco a pouco, vai se concretizando. À medida que esse provável produto vai se adiantando em sua etapa de geração, novos investimentos vão sendo feitos, mais capital é apli

(1) KOTLER, Philip. *Administração de marketing; análise, planejamento e controle*. São Paulo, Atlas, 1974. v.2. p.615-6.

cado. Isso significa que, se não ocorrer o seu lançamento ou se, lançado, redundar em um produto fracassado, a empresa incorrerá em prejuízos. Por isso, o fator tempo é bastante importante: quanto mais cedo for abandonada uma idéia inviável, menos prejuízos a empresa terá com essa idéia. E avultam em importância as fases iniciais do nascimento de um novo produto. Uma empresa necessita ter uma certa dose de confiança de que suas decisões iniciais, de levar adiante uma idéia de um novo produto, não são errôneas. Os instrumentos de que se pode utilizar com grande proveito para buscar idéias válidas para novos produtos são as técnicas de criação de idéias.

Com base em tudo o que foi exposto acima, conclui-se que é importante que uma empresa se utilize de um instrumento eficaz, para criar e selecionar idéias para novos produtos. Para isso, nada melhor que um modelo estruturado, que possa servir de guia para a realização das diversas etapas desse processo.

A preocupação com a construção desse modelo surgiu tendo em vista que, em nosso país, as empresas parecem não demonstrar interesse em realizar pesquisas na área de novos produtos. Os lançamentos, ao que tudo indica, são realizados, na maioria das vezes, com base na intuição e opinião pessoal de quem tem o poder de decidir.

1.2 - Objetivo

O objetivo deste trabalho é o estabelecimento de um modelo para o desenvolvimento de idéias para novos produtos. Nesse modelo, são consideradas as diversas atividades a serem realizadas por uma empresa, bem como as informações de que

necessita, quando procura as idéias ou chega efetivamente a lançar um novo produto.

Para a construção desse modelo, partiu-se do princípio que uma empresa é um sistema composto de diversos subsistemas que estão inter-relacionados. Qualquer atividade a ser realizada deve levar em consideração a empresa como um todo, bem como os reflexos que isso ocasionará em qualquer uma de suas áreas. Para a tomada de decisão, na avaliação das idéias para novos produtos, considerou-se como elemento fundamental a realização de uma análise da situação da empresa. A identificação de seus pontos fortes e fracos, assim como de seus problemas, fornecerá a base para escolher as idéias mais adequadas para o desenvolvimento de novos produtos.

1.3 - Metodologia

Primeiramente, é feita uma análise da situação real, com a finalidade de verificar como as empresas encaram o problema do produto novo. A fim de tornar o estudo mais homogêneo, escolheu-se um determinado ramo da indústria, e a pesquisa foi realizada unicamente nas empresas desse setor. O ramo escolhido foi o frigorífico, tendo em vista que são bens de consumo não duráveis, havendo uma grande variedade de produtos, e também porque as empresas desse ramo estão constantemente lançando novos produtos. Nessa pesquisa, procurou-se identificar os métodos utilizados para criar idéias para novos produtos, as variáveis que influem no processo de seleção, bem como as técnicas empregadas para selecionar essas idéias. Os resultados da pesquisa formam o conteúdo do CAPÍTULO II.

Conhecida a situação atual, é feita uma descrição das etapas por que passa o produto, desde o surgimento da idéia até o momento em que é comercializado em larga escala. Nessa descrição, são consideradas as decisões que devem ser tomadas, as informações necessárias para a tomada de cada decisão, bem como as fontes dessas informações. Esse é o conteúdo do CAPÍTULO III, que é essencialmente teórico.

A seguir, são consideradas somente as etapas referentes à criação, seleção e avaliação de idéias de novos produtos. É construído um modelo, em que são identificadas as atitudes que devem ser tomadas, as informações que devem ser obtidas, bem como as variáveis que devem ser consideradas pela empresa, ao procurar idéias para novos produtos. É feita uma análise da situação da empresa como um todo, e procura-se posicionar o subsistema de desenvolvimento de novos produtos em relação aos demais subsistemas de que se compõe a empresa. Esse modelo é descrito detalhadamente no CAPÍTULO IV.

Uma comparação entre o modelo teórico e a situação real permite que se identifiquem os pontos fracos existentes no processo atual e quais as medidas que a empresa deve tomar, se quiser melhorar o seu processo de seleção. Essa comparação permite que sejam construídas listas de verificação, que permitirão a uma empresa fazer uma análise de sua situação, com o objetivo de identificar os pontos em que seu processo de seleção é falho. Também são derivadas recomendações a respeito das medidas que devem ser tomadas, com a finalidade de torná-lo mais completo, de modo que possa haver uma grande dose de confiança, ao se tomar uma decisão. São feitas sugestões para as empresas, a fim de que haja uma

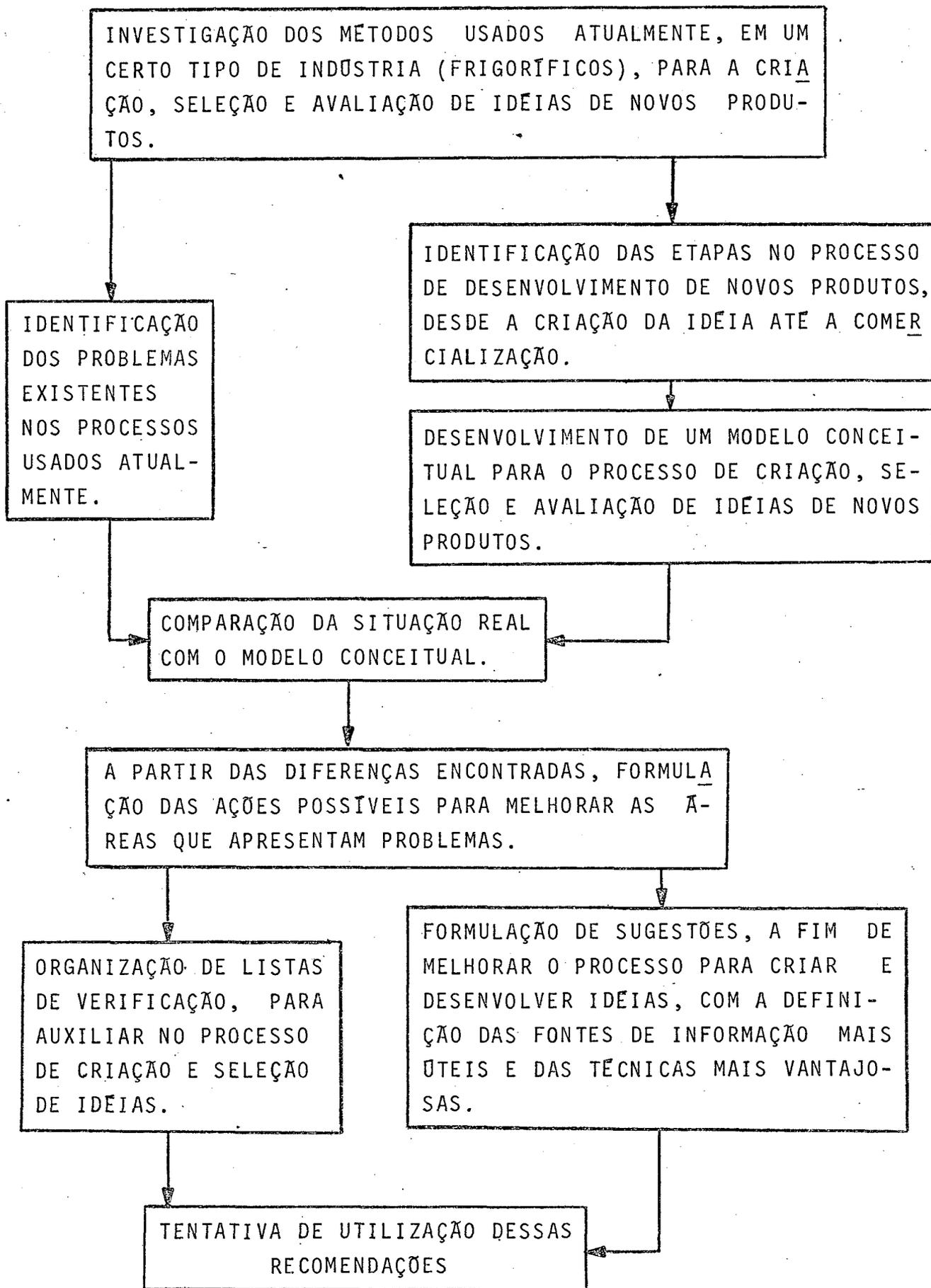
melhor organização em seu processo para buscar e desenvolver idéias, considerando as fontes de informação mais úteis e as técnicas mais vantajosas. Essas sugestões são apresentadas no CAPÍTULO V.

A tentativa de utilização das recomendações feitas levou a uma aplicação prática, cujos resultados são apresentados no CAPÍTULO VI.

No CAPÍTULO VII aparecem as conclusões a que se chegou, bem como algumas recomendações adicionais a respeito da utilização do modelo.

Esquemáticamente, essa metodologia está representada na FIGURA 1.

METODOLOGIA EMPREGADA



1.4 - Algumas Definições Importantes

Este trabalho se propõe a apresentar um modelo que auxilie uma empresa a tomar decisões, ao criar e selecionar idéias para novos produtos. Portanto, é fundamental que se tenha uma definição clara dos tipos de técnicas de pesquisa e de criação de idéias que serão frequentemente nele citados. As técnicas de pesquisa são as seguintes:

estudos exploratórios - são aqueles que procuram descobrir novas relações. Têm por finalidade descobrir a prática de diretrizes que devem ser modificadas ou elaborar alternativas que possam ser substituídas. Surgem geralmente para que sejam encontradas explicações prováveis, quando ocorre alguma dificuldade. Consistem no passo que define o problema, para cuja solução deverá ser usado um outro processo. Como têm por objetivo a descoberta de relações novas, apresentam bastante flexibilidade e engenhosidade, onde a imaginação do explorador aparece como o fator principal.

estudos descritivos - destinam-se a descrever as características de determinada situação. Partem sempre da coleta de dados com objetivos específicos, incluindo uma interpretação por parte do investigador. Geralmente, baseiam-se num projeto formal, em que o problema é colocado de forma precisa, indicando a informação desejada.

estudos experimentais - partindo de uma hipótese envolvendo relações de causa e efeito, realiza-se a coleta de dados com o objetivo de se chegar a uma conclusão. Muitas vezes, é necessário que o pesquisador crie uma situação artificial, com o objetivo de obter os dados particulares de que necessita para realizar um determinado teste ou tomar uma decisão.

As técnicas de criação de idéias constituem-se em um tipo de estudos exploratórios. São as seguintes:

"brainstorming" (*tempestade cerebral*) - consiste em uma reunião criativa, com o propósito de produzir inúmeras idéias para a solução de um determinado problema. Cada participante tem ampla liberdade para expor suas idéias, e não são permitidas críticas. Numa primeira etapa, são aceitas as idéias que forem surgindo, por mais absurdas que possam parecer. Esgotadas as idéias, é feita uma seleção, até que se encontre a mais adequada para a solução do problema em questão.

criatividade operacional - nesse tipo de técnica, os participantes não sabem, a princípio, qual o problema que vai ser resolvido. Inicialmente, o problema é exposto de forma superficial. À medida que vão surgindo as idéias, ele vai sendo esclarecido, até que se chegue a uma solução.

lista de atributos - parte-se de uma lista de características do objeto em análise. Durante a reunião, os participantes procuram modificar essas características, buscando novas combinações que possam aperfeiçoar o objeto.

método de delphos - enquanto, nos métodos anteriores, não se exige uma qualificação especial dos participantes, no método de delphos são colhidas opiniões de especialistas, uma primeira vez. Numa segunda etapa, cada um recebe as opiniões dadas por todos os outros, a fim de analisá-las, tendo oportunidade de reformular a sua. Com isso, procura-se encontrar a melhor solução.

análise morfológica - o problema que deve ser analisado é dividido em partes ou dimensões. São examinadas as rela-

ções existentes entre essas partes, tentando encontrar a solução para o problema.

relacionamentos forçados - é feita uma relação entre as idéias consideradas úteis para a resolução de um problema, procurando combiná-las ou acrescentar novos itens.

C A P Í T U L O I I

2. A SITUAÇÃO REAL

Com o objetivo de verificar o que ocorre na realidade, foi feita uma pesquisa junto às empresas de um determinado ramo industrial. Foi escolhido o ramo de frigoríficos, em virtude de se tratar de um setor cujos produtos são de consumo final e existe uma grande variedade de produtos. Além disso, o período médio de reposição do produto é bastante curto, de modo que se adapta melhor à realização de testes. Por outro lado, existe também uma certa facilidade para uma empresa desse ramo lançar um novo produto, uma vez que a matéria-prima pode ser aproveitada de diversas formas. A finalidade da pesquisa foi obter informações a respeito de como a empresa se encontrava estruturada para buscar idéias para novos produtos, e realizou-se em duas etapas.

2.1 - Resultados da Pesquisa - 1ª Etapa

Inicialmente, foram enviados questionários, pelo correio, para cerca de 200 (duzentas) empresas. Esse questionário, cujo modelo é apresentado no Anexo 1, indagava a respeito das fontes de idéias para novos produtos, as causas pelas quais a empresa buscava essas idéias, bem como as técnicas empregadas para procurar e selecionar as idéias.

O número de questionários repondidos foi muito pequeno - apenas 11 - representando somente 5% do total enviado. Dessas onze empresas, 6 estão localizadas em São Paulo, 2 no Rio Grande do Sul, 1 no Paraná, 1 no Mato Grosso e 1 no Ceará.

Entre as empresas abrangidas pela pesquisa, existe apenas uma que pode ser considerada grande (2500 empregados), sendo as 10 restantes pequenas ou médias (entre 30 e 700 empregados).

Entre as 11 empresas, 7 não têm sequer uma pessoa responsável pela busca de idéias para novos produtos. Essas idéias surgem de forma ocasional. As outras 4 conferem essa responsabilidade a uma única pessoa - em nenhuma delas existe um departamento a que esteja confiada essa tarefa.

As principais fontes para idéias de novos produtos são: ação dos concorrentes, revistas, e reuniões da diretoria. Os consumidores também foram citados como uma fonte de relativa importância, embora as empresas não se preocupem em realizar pesquisas junto a eles.

Nove empresas declararam que as idéias para novos produtos surgem durante as reuniões ordinárias da diretoria - apenas duas afirmaram que são realizadas reuniões especiais com essa finalidade (entre essas, a grande empresa). As técnicas empregadas são "simples discussão de problemas" - apenas a grande empresa usa técnicas especiais para buscar idéias para novos produtos.

Como causas para a procura de novos produtos, a abertura de novos mercados foi apontada como a principal, aparecendo, em segundo lugar, a tentativa de redução dos custos. As demais não têm muita relevância.

Oito empresas não têm um órgão ou pessoa com a incumbência de selecionar e testar as idéias, uma entrega essa tarefa a uma só pessoa e duas a um departamento. Na análise da viabilidade de uma nova idéia, o principal item a ser considerado é o

tipo de consumidor a que se destina o produto, vindo logo a seguir a sua compatibilidade com os objetivos da empresa e os lucros previstos. Somente três empresas (entre elas, a grande empresa) citaram o emprego de técnicas especiais para essa análise. As demais baseiam-se na intuição de seus diretores.

Esses resultados demonstraram que as empresas apresentam pouco interesse pela realização de um estudo mais aprofundado, quando têm o objetivo de lançar um novo produto. Como a pesquisa foi feita pelo correio, esse fato talvez desse margem a algumas distorções, ocasionadas por erros na interpretação das questões. Além disso, o baixo índice das respostas poderia apresentar resultados não representativos da população total, embora ele seja explicado, em parte, pelo fato de o questionário ter sido enviado para pequenas, médias e grandes empresas, e possivelmente as empresas pequenas não o tenham respondido porque, certamente, iriam deixar a maioria dos itens em branco. Por esse motivo, resolveu-se realizar uma segunda etapa da pesquisa.

2.2 - Resultados da Pesquisa - 2ª Etapa

Como o índice de respostas pelo correio foi baixo, nessa 2ª etapa optou-se pela entrevista pessoal: foi feito um novo tipo de questionário, que abrangesse os mesmos itens e cujas respostas fossem mais objetivas, a fim de reduzir o tempo de entrevista e facilitar as respostas. Um modelo desse questionário é apresentado no anexo 2.

Considerando que a empresa necessita ter um certo grau de organização e uma certa estrutura, para que venha a se preocupar com a realização de pesquisas para lançar um novo pro

duto, a segunda parte da pesquisa foi realizada somente junto a empresas de médio (100 a 700 empregados) e grande porte (mais de 700 empregados). Tendo em vista que a maioria das grandes empresas do ramo frigorífico no país localiza-se no eixo Rio-São Paulo, ou possuem escritórios ou filiais nessas cidades, resolveu-se concentrar a pesquisa nesses locais. Foram realizadas 10 entrevistas, sendo 7 em empresas médias e 3 em grandes empresas. Como os resultados não diferiram basicamente dos da pesquisa anterior, considerou-se esse número bastante satisfatório e encerrou-se aí o trabalho de pesquisa. Computaram-se os resultados para as médias e grandes empresas em separado.

2.2.1 - Resultados para Médias Empresas

As médias empresas não se preocupam muito com pesquisas, sendo que, das sete entrevistadas, seis não possuem Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento.

Quanto aos objetivos da empresa, apenas em uma delas eles estão bem definidos e quantificados; em três eles estão bem definidos, mas não quantificados, e também em três não aparecem bem definidos.

Para procurar idéias para novos produtos, uma delas usa "brainstorming" com regular freqüência; seis nunca usaram essa técnica; duas empregam criatividade operacional com grande freqüência, cinco nunca usaram; nenhuma delas emprega lista de atributos; uma afirma que usa o método de delphos sempre, e seis nunca o usaram; uma usa análise morfológica com regular freqüência, seis nunca a empregaram; nenhuma delas jamais se utilizou da técnica de relacionamentos forçados.

Todas elas se valem de reuniões informais para buscar idéias, sempre. O trabalho de um só indivíduo é utilizado com grande freqüência por uma delas; seis nunca se valem desse meio para buscar idéias. Quatro afirmam que nunca procuram idéias mas esperam que surjam ocasionalmente; duas fazem isso com grande freqüência e uma nunca se utiliza desse expediente.

Quanto ao processo para buscar idéias para novos produtos, duas empresas aceitam somente contribuições de pessoas ligadas à empresa, três aceitam contribuições unicamente de pessoas que trabalham na empresa e as outras duas apenas de pessoas dos altos escalões da empresa.

Ao avaliar idéias para novos produtos, em nenhuma delas existe uma rotina pré-estabelecida, que permita o estabelecimento de um critério uniforme. Quatro procuram realizar a avaliação objetivamente, embora sem ter uma rotina pré-estabelecida; duas empregam critérios pessoais, e uma delas, normalmente, não realiza a avaliação.

Para escolher as idéias para desenvolver o produto, duas empresas realizam pesquisa de mercado e empregam técnicas estatísticas e matemáticas que permitam fazer uma previsão, em termos quantitativos, a respeito de sua viabilidade. Duas realizam apenas uma rápida sondagem junto a possíveis clientes, vendedores e concorrentes, com o objetivo de verificar se o produto será aceito; duas se baseiam unicamente no que pensa o pessoal da empresa que pode fornecer alguma informação a respeito e uma deixa isso a cargo da intuição de quem tem o poder de decidir.

Duas empresas não realizam pesquisa de mercado, de nenhuma forma. Entre as outras cinco, três se valem unicamen-

te de entrevista pessoal para essa finalidade, sem questionário estruturado; uma emprega questionário e usa também entrevista pessoal, e uma delas usa questionário e não entrevista pessoal. Essa empresa também é a única que se vale de técnicas estatísticas e matemáticas para realizar pesquisa de mercado.

2.2.2 - Resultados para Grandes Empresas

Entre as três grandes empresas consultadas, duas têm um Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento. Em uma delas, os objetivos estão claramente definidos e quantificados; uma os possui bem definidos, mas não quantificados, e na outra eles não aparecem bem definidos.

Para procurar idéias para novos produtos, a técnica de "brainstorming" é empregada com regular frequência por uma empresa; duas nunca se utilizam dessa técnica. Criatividade Operacional é usada com grande frequência por uma empresa, quase nunca por outra, e nunca pela terceira. Duas empresas empregam lista de atributos com grande frequência; uma nunca usa. O método de delphos é usado sempre por uma delas, com regular frequência por outra, e nunca pela outra. Análise morfológica e relacionamentos forçados são empregados com grande frequência por uma empresa, com regular frequência por uma, e nunca também por uma.

Ainda no que se refere à busca de idéias para novos produtos, duas empresas sempre se valem de reuniões informais, e uma faz isso com grande frequência. Duas empresas nunca deixam isso a cargo de uma pessoa somente, e uma delas raramente se utiliza desse expediente. Apenas uma empresa afirma que não procura, mas espera que as idéias surjam ocasionalmente.

Com relação ao modo como procuram idéias para novos produtos, duas empresas aceitam qualquer contribuição, independentemente de onde provenha (tanto de dentro, como de fora da empresa), e uma delas aceita somente contribuições de pessoas ligadas à empresa. No processo para avaliar as idéias para novos produtos, em uma empresa existe uma rotina pré-estabelecida, que permite que se avaliem as idéias de acordo com um certo critério; nas outras duas, não há uma rotina pré-estabelecida, mas procura-se fazer a avaliação objetivamente.

Ao escolher as idéias para desenvolver o produto, duas empresas realizam pesquisa de mercado e empregam técnicas estatísticas e matemáticas que lhes permitam fazer uma previsão, em termos quantitativos, a respeito de sua viabilidade; a outra empresa realiza também pesquisa de mercado, embora não chegue a previsões, em termos quantitativos.

Para realizar pesquisa de mercado, todas as empresas se utilizam de questionário e entrevista pessoal, se não sempre, pelo menos com grande frequência. Embora também empreguem técnicas estatísticas e matemáticas, esse instrumento não é usado com a mesma regularidade dos outros dois. Apenas uma empresa declarou empregar outro tipo de técnica, não especificado.

A situação das empresas abrangidas pelo pesquisa pode ser melhor visualizada no Quadro 1, apresentado a seguir, onde estão os resultados tanto para as médias como para as grandes empresas.

QUADRO 1
RESULTADOS DA PESQUISA - 2ª ETAPA

ITENS	EMPRESAS							GRANDES		
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
EXISTÊNCIA DE DEPARTAMENTO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	SIM	SIM	NÃO
DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS	NBD	DNQ	NBD	NBD	DNQ	CDQ	DNQ	NBD	DNQ	CDQ
FREQUENCIA NO USO DE TÉCNICAS: BRAINSTORMING	NCA	CRF	NCA	NCA	NCA	NCA	NCA	NCA	CRF	NCA
CRIATIVIDADE OPERACIONAL	NCA	CGF	NCA	NCA	NCA	NCA	CGF	QNC	CGF	NCA
LISTA DE ATRIBUTOS	NCA	NCA	NCA	NCA	NCA	NCA	NCA	CGF	CGF	NCA
METODO DE DELPHOS	NCA	NCA	NCA	NCA	NCA	NCA	SPE	QNC	SPE	NCA
ANÁLISE MORFOLÓGICA	NCA	CRF	NCA	NCA	NCA	NCA	NCA	CRF	CGF	NCA
RELAÇONAMENTOS FORÇADOS	NCA	NCA	NCA	NCA	NCA	NCA	NCA	CRF	CGF	NCA
REUNIÕES INFORMAIS	SPE	SPE	SPE	SPE	SPE	SPE	SPE	CRF	CGF	SPE
TRABALHO DE UM SÓ INDIVÍDUO	NCA	NCA	NCA	NCA	CGF	NCA	NCA	QNC	NCA	NCA
NENHUMA FORMA DE BUSCAR IDEIAS	SPE	CGF	SPE	SPE	NCA	SPE	CGF	SPE	NCA	SPE
ACEITAÇÃO DAS IDEIAS PARA NOVOS PRODUTOS	PLE	PTE	PTE	PAE	PLE	PAE	PTE	QCI	QCI	PLE
CRITÉRIOS PARA AVALIAR IDEIAS	OSR	OSR	SCP	OSR	OSR	NNA	SCP	OSR	RPE	OSR
MODO DE ESCOLHA DAS IDEIAS	RSA	PTC	PER	RSA	PTC	PER	IPD	PER	PTE	PER
INSTRUMENTOS PARA REALIZAR PESQUISA DE MERCADO: QUESTIONÁRIO	NCA	SPE	NCA	NCA	SPE	NCA	-	SPE	CGF	SPE
ENTREVISTA PESSOAL	SPE	SPE	NCA	SPE	NCA	NCA	SPE	SPE	SPE	CGF
TÉCNICAS ESTATÍSTICAS E MATEMÁTICAS	NCA	NCA	NCA	NCA	SPE	NCA	-	QNC	SPE	CGF
OUTRA	NCA	NCA	NCA	NCA	NCA	NCA	-	CRF	-	-

OBSERVAÇÃO - FORAM UTILIZADOS OS SEGUINTEs CÓDIGOS:

CDQ - CLARAMENTE DEFINIDOS E QUANTIFICADOS
CGF - COM GRANDE FREQUENCIA
CRF - COM REGULAR FREQUENCIA
DNQ - DEFINIDOS MAS NÃO QUANTIFICADOS
IPD - COM BASE NA INTUIÇÃO DO DECISOR
NBD - NÃO BEM DEFINIDOS
NCA - NUNCA
NNA - NORMALMENTE NÃO SE FAZ A AVALIAÇÃO

OSR - OBJETIVAMENTE, MAS SEM ROTINA PRE-ESTABELECIDA
PAE - SOMENTE DE PESSOAS DOS ALTOS ESCALÕES DA EMPRESA
PER - BASEADO NO QUE PENSA O PESSOAL DA EMPRESA
PLE - SOMENTE DE PESSOAS LIGADAS À EMPRESA
PTC - EMPREGANDO PESQUISA DE MERCADO, COM PREVISÃO DE VIABILIDADE

PTE - SOMENTE DAS PESSOAS QUE TRABALHAM NA EMPRESA
QNC - QUASE NUNCA
QCI - QUALQUER CONTRIBUIÇÃO, INDEPENDENTE DE ONDE PROVENHA
RPE - DE ACORDO COM ROTINA PRE-ESTABELECIDA
RSA - COM RÁPIDA SONDAGEM JUNTO A CLIENTES, VENDEDORES E CONCORRENTES
SCP - SEGUNDO CRITÉRIOS PESSOAIS
SPE - SEMPRE

2.3 - Conclusões da Pesquisa

Pelo que se pôde observar, as pequenas e médias em presas não se utilizam de pesquisa para procurar e avaliar as idéias para novos produtos. O modelo que empregam é bastante simplificado, sendo praticamente o que está apresentado na Figura 2 a seguir.

As informações em revistas especializadas, atividades dos concorrentes, sugestões dos fornecedores e dos funcionários da empresa aparecem como fontes de idéias para novos produtos. Entretanto, elas somente são consultadas ocasionalmente. Embora as pequenas empresas sofram constantemente pressões econômicas, somente quando encontram dificuldades financeiras ou enfrentam algum outro tipo de problema é que se conscientizam disso, e procuram a solução através de novos produtos. É nesse momento que as fontes acima são consultadas. É realizada uma reunião de seus diretores, e a decisão a respeito da viabilidade da idéia é tomada com base unicamente na intuição. Não é feita uma previsão, em termos quantitativos, sobre o comportamento que o produto terá no mercado.

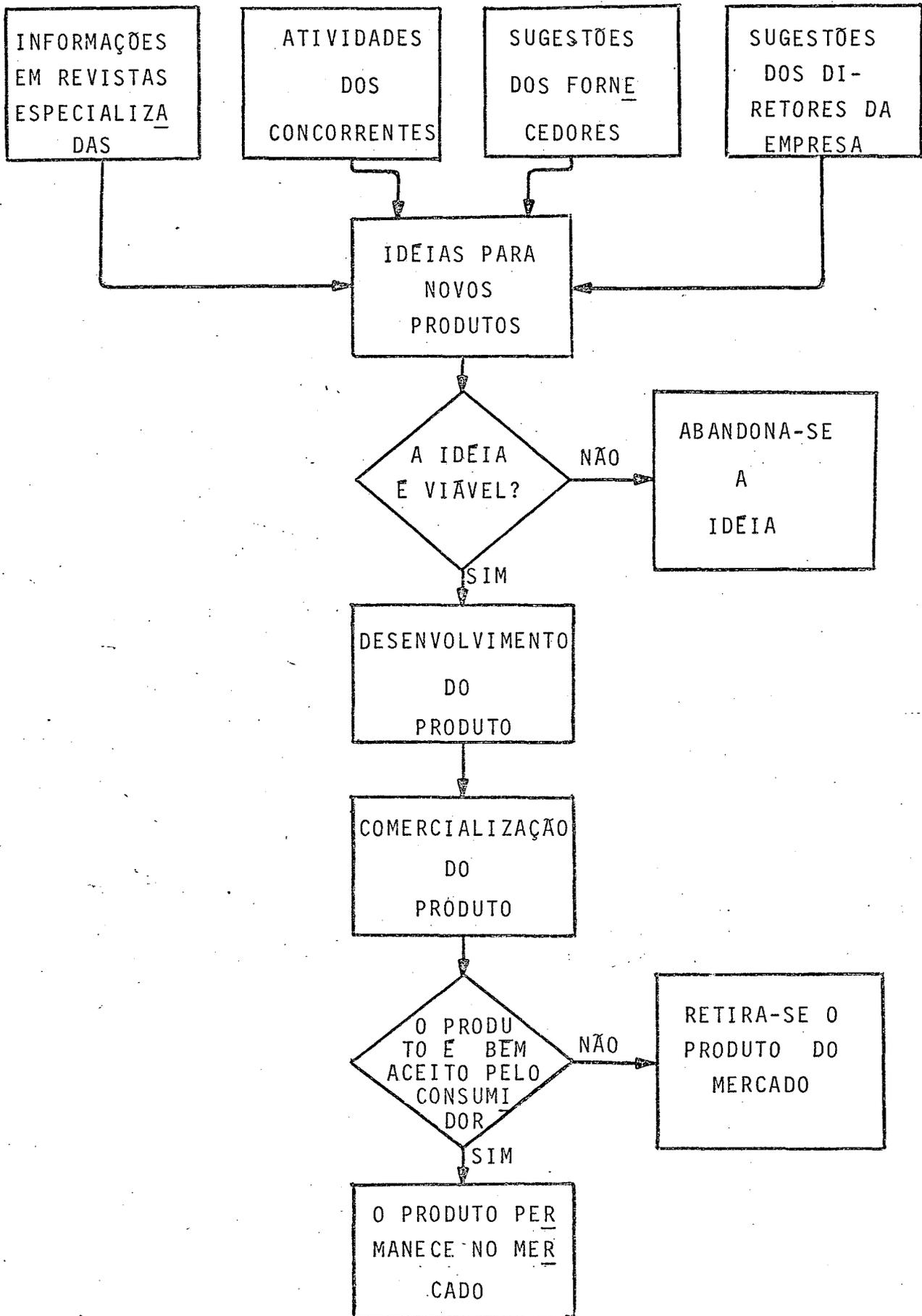
A decisão a respeito do seu desenvolvimento, a pesar de sua importância, é bastante subjetiva, baseada nos julga-mentos feitos a priori por seus diretores. Eles preferem correr o risco de lançar um produto e ele não ser aceito, a realizar um estudo mais aprofundado antes de lançá-lo.

O produto é desenvolvido e comercializado. A aceitação ou não pelo consumidor, do produto já lançado no mercado, é que irá realmente determinar a sua viabilidade. Se for bem aceito, permanece no mercado; se não for aceito, é retirado e procurase lançar um outro.

FIGURA 2

LANÇAMENTO DE UM NOVO PRODUTO

PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS



Já as grandes empresas empregam um modelo um pouco mais sofisticado. Elas se preocupam em buscar idéias para novos produtos, e algumas delas se utilizam de técnicas especiais para isso. São bem mais abertas a contribuições que venham de fora da empresa, procurando tomar conhecimento das perspectivas de mudanças no mercado e no meio ambiente. Possuem departamentos de pesquisa e desenvolvimento, o que demonstra uma certa preocupação com o desenvolvimento de novos produtos.

As idéias são avaliadas de acordo com um critério de certa forma objetivo, e elas procuram empregar determinadas técnicas nessa análise, de forma a chegar a previsões a respeito do comportamento do produto, antes de procurar desenvolvê-lo. Dessa forma, diminuem bastante o risco de lançar no mercado um produto que não seja aceito pelo consumidor. O modelo que utilizam está apresentado na figura nº 3 a seguir.

As principais fontes de informação de que se utilizam são as atividades dos concorrentes, as informações e perspectivas de mudanças do mercado e do meio ambiente, bem como a respeito das condições da empresa, e as técnicas de criação de idéias.

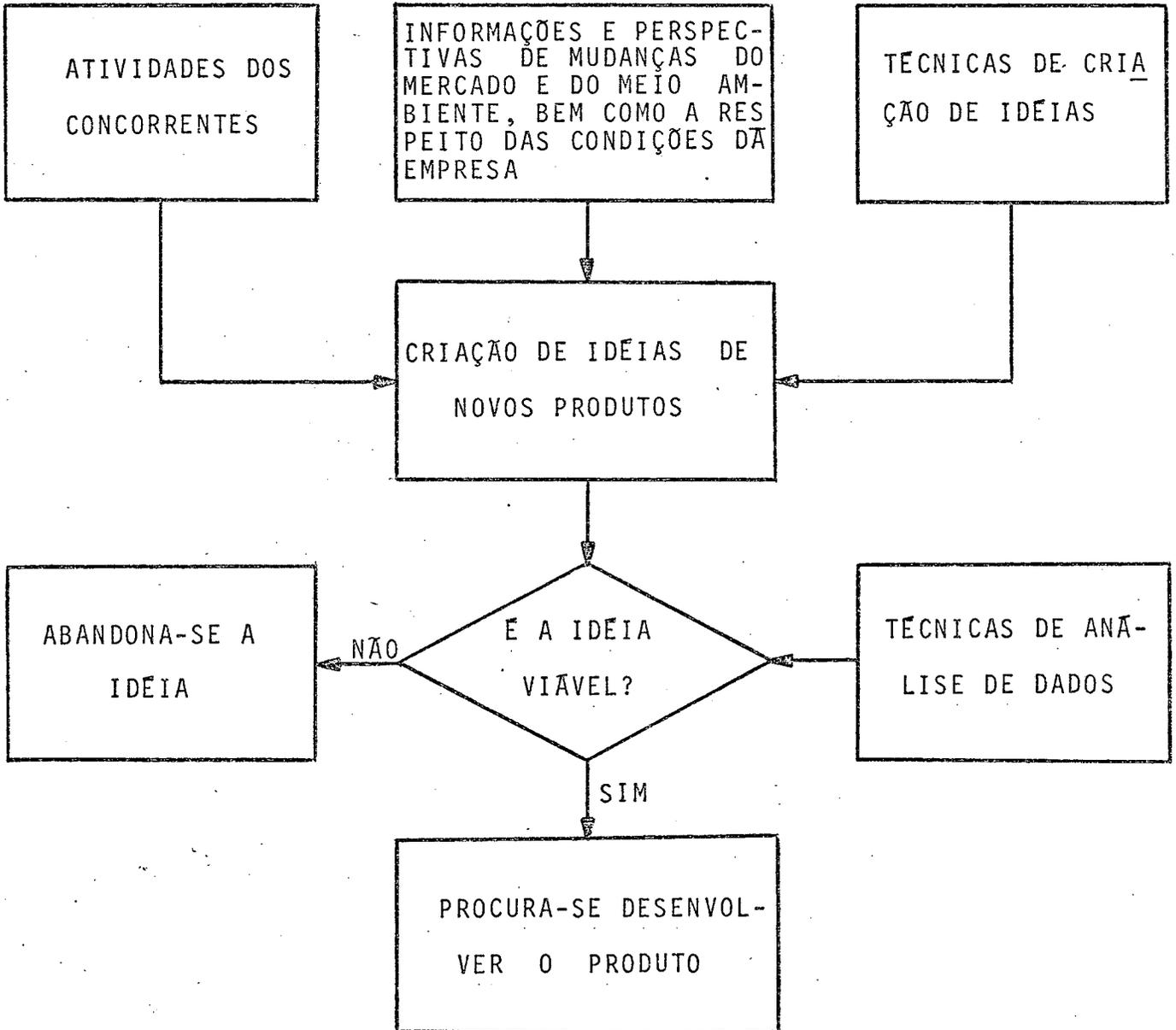
Criada a idéia, são empregadas técnicas de análise de dados, muitas vezes chegando-se a resultados em termos quantitativos. Se esses resultados indicam que a idéia é inviável, ela é abandonada; caso contrário, procuram desenvolver o produto.

Numa comparação entre o grupo das pequenas e médias empresas e o grupo das grandes empresas, percebe-se que as primeiras não se preocupam em procurar idéias para novos produtos: apenas quando surge algum problema que possa ser resolvido por es-

FIGURA 3

CRIAÇÃO E SELEÇÃO DE IDÉIAS
PARA NOVOS PRODUTOS

GRANDES EMPRESAS



se meio é que tratam de buscar novas idéias. Já as grandes empresas estão um pouco mais conscientizadas da importância dos produtos novos, empregando técnicas para procurar idéias para novos produtos, buscando informações junto aos concorrentes e mercado consumidor. Ao analisar uma idéia, as pequenas e médias empresas baseiam-se quase que exclusivamente na intuição de seus administradores; as grandes empresas, por outro lado, procuram empregar técnicas de análise de dados que permitam uma decisão baseada em previsões a respeito do comportamento do produto

Nenhuma delas, entretanto, analisa o problema dando-lhe um enfoque sistêmico. O setor de novos produtos, mesmo quando é considerado importante, é analisado isoladamente dentro da empresa. Não se leva em consideração a inter-relação entre os diversos setores da empresa. Ele não é tratado como um subsistema que faz parte do sistema empresa, que, por sua vez, é parte de um sistema maior: o meio ambiente. Essa análise pode levar à criação de conflitos entre os diversos setores da empresa, fazendo com que sejam tomadas decisões aparentemente corretas para determinadas áreas, mas que ocasionam problemas para a empresa como um todo.

C A P Í T U L O I I I

3. ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DO NOVO PRODUTO

Este capítulo é essencialmente teórico, e a matéria a qui apresentada toma como base as idéias desenvolvidas por PHILIP KOTLER, em sua obra *Administração de Marketing*⁽¹⁾. É ele quem afirma que qualquer produto que venha a ser lançado no mercado passa por três estágios básicos:

- a idéia, compreendendo a criação, seleção e avaliação das idéias;
- o desenvolvimento e teste do produto, compreendendo o desenvolvimento de especificações e teste de mercado;
- a comercialização.

O tempo de duração de um estágio, bem como as atividades que serão realizadas durante cada um deles, irá depender do tipo de empresa e do modo como está organizada para tratar do problema de novos produtos.

3.1 - A Idéia do Produto

Nesta etapa, a principal preocupação é definir o tipo de produto que será desenvolvido. Compreende a realização de três atividades: criação, seleção e avaliação de idéias.

3.1.1 - A Criação de Idéias

É a fase em que começa a germinação do produto. No princípio, não existe uma preocupação com a qualidade, mas com o número de idéias que possam ser criadas. Para isso, a empresa deve ter uma definição bastante clara a respeito de onde buscar novas idéias, bem como procurar estimular o seu surgimento. Como fontes em que deve buscar essas idéias, ressaltam em im

(1) KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*; análise, planejamento e controle. São Paulo, Atlas, 1974. v.2. p. 615-73.

portância as mudanças tecnológicas, no meio ambiente, nos gostos e preferências dos consumidores, os lançamentos dos concorrentes, as informações dos vendedores, os especialistas da própria empresa e o governo. Além disso, a empresa pode realizar atividades específicas, com o objetivo de obter idéias para novos produtos, utilizando-se de técnicas de criação de idéias. Entre elas, as mais empregadas são: "brainstorming", criatividade operacional, lista de atributos, método de delphos, análise morfológica e relacionamentos forçados. Essas técnicas, em sua maior parte, consistem de reuniões em grupo, seguindo uma determinada orientação.

3.1.2 - Seleção Preliminar de Idéias

Nesta etapa, a decisão principal a ser tomada diz respeito à viabilidade e operacionalidade da idéia. O novo produto é analisado em termos de sua compatibilidade com os objetivos, políticas e imagem da empresa. Como pontos importantes, ressaltam o grau de risco que representa, a competição atual e potencial, o mercado potencial, seu tamanho e número de consumidores. Como fontes para auxiliar a tomada de decisão nesta etapa, encontram-se os registros de empresa, as fontes oficiais, os consumidores e concorrentes.

Não se trata de uma análise minuciosa, e sim de uma primeira tomada de posição frente ao problema, de caráter mais qualitativo, onde são eliminadas unicamente as idéias que apresentam sinais evidentes de que são incompatíveis com os objetivos da empresa e não se adaptam às necessidades do mercado.

3.1.3 - Avaliação das Idéias

As idéias consideradas viáveis e operacionais, no processo de seleção preliminar, passam por uma análise mais mi

nuciosa, em termos quantitativos. É feita uma estimativa do lucro esperado e das vendas, a fim de verificar se justificam que se desenvolvam especificações do produto. Para a tomada de decisões nesta etapa, considera-se principalmente a política atual de marketing, levando em conta o tipo de mercado e características do produto, a exigência de força de vendas, a adaptação do produto aos recursos disponíveis, as vias de distribuição exigidas, os efeitos em outras linhas de produção, a previsão de custos e lucros. Os instrumentos de que se vale a empresa para realizar esse tipo de análise são as técnicas de pesquisa, sob a forma de estudos descritivos, exploratórios ou experimentais.

3.2 - Desenvolvimento e Teste do Produto

3.2.1 - Desenvolvimento de Especificações

Durante esta etapa, as idéias que passam pelo processo de avaliação são desenvolvidas sob a forma de especificações. O produto começa a tomar forma física. É feito um projeto do produto, tomam-se decisões a respeito de seu tipo, tamanho e embalagem, escolhe-se seu sistema de produção e esboça-se um plano de marketing para realizar seu lançamento. Para tanto, a empresa deve ter presente os recursos técnicos de que dispõe, os tipos de consumidores a que se destinará o produto, as atitudes do consumidor em relação ao produto, a fatia de mercado prevista, a estrutura da concorrência, o enquadramento do produto no sistema de distribuição, bem como seu custo de fabricação por unidade. Em razão da natureza dessas informações, elas devem ser buscadas junto aos consumidores, concorrentes, e nos registros da empresa. Para

auxiliá-la na tomada dessas decisões, a empresa pode realizar testes de preferência do consumidor, em relação ao tamanho, tipo, marca e embalagem.

3.2.2 - Teste de Mercado

Coloca-se à prova, pela primeira vez, em um pequeno número de mercados bem escolhidos e autênticos, todo o produto e planejamento de marketing. Procura-se aperfeiçoar o conhecimento das vendas potenciais dos produtos, verificando se estarão acima ou abaixo do ponto de equilíbrio, testar planos alternativos de marketing, incluindo a propaganda, identificar as reações dos distribuidores em relação ao novo produto, bem como obter um melhor conhecimento dos segmentos de mercado.

Entre as informações que a empresa pode obter quando realiza um teste de mercado, citam-se: montante de vendas, características do comprador, hábitos de compra, atitudes e reações dos compradores em relação ao novo produto, canais de distribuição mais apropriados, eficiência da propaganda, enfim, todas as variáveis de marketing. Os instrumentos de que dispõe são as diversas técnicas de pesquisa de mercado anteriormente enumeradas, considerando que, neste caso, assumem uma relevância maior os estudos exploratórios.

3.3 - Comercialização

A idéia inicial, que passou pelo processo de seleção e se transformou num produto, depois de passar pelo teste de mercado, deve ser comercializada. Definidos todos os atributos do produto, a embalagem a ser usada, os investimentos em equipa-

mentos e instalações, a empresa está em condições de lançá-lo no mercado. Muitas vezes, não ocorre a introdução imediata do produto a nível nacional: seu lançamento pode ser gradativo, e isso de penderá da confiança que a empresa tenha em seu sucesso.

Uma vez na fase de comercialização, a empresa deve estar preparada para acompanhar o seu desempenho e realizar as modificações que sejam necessárias, tanto no produto, em termos físicos, como no sistema de marketing, devendo, inclusive, chegar ao extremo de retirá-lo do mercado, no momento em que não for mais conveniente continuar a produzi-lo.

As etapas do desenvolvimento de um novo produto estão intimamente relacionadas, e a empresa deve ter condições de, a qualquer momento, reformular qualquer uma delas, realizando um processo de "feed back". Na figura 4 a seguir, são apresentados todas essas etapas e as relações existentes entre elas.

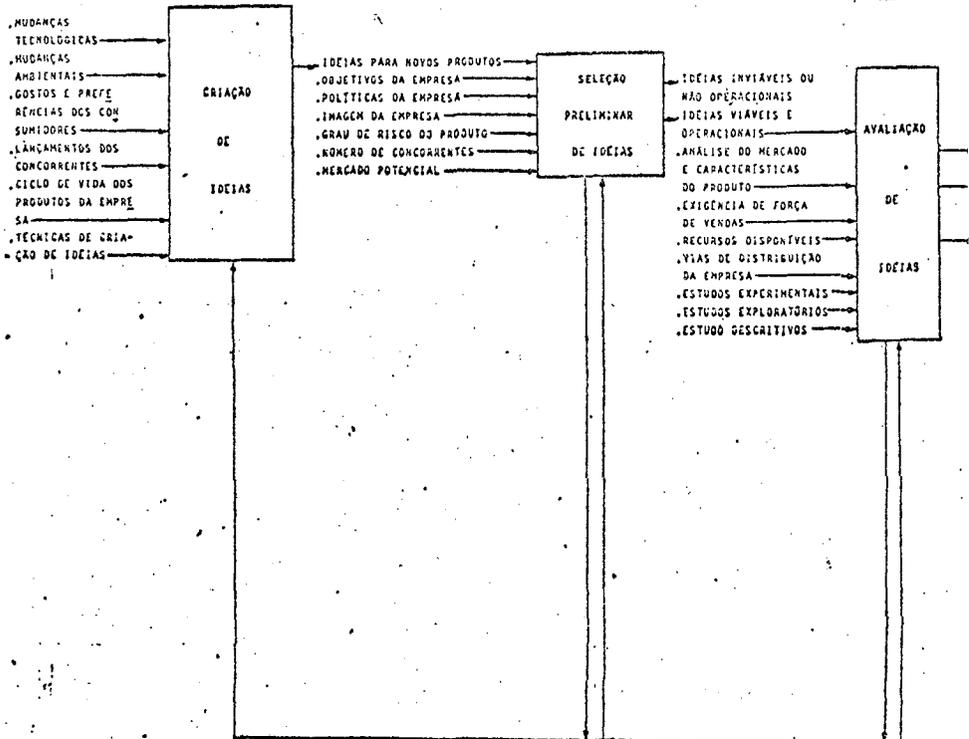
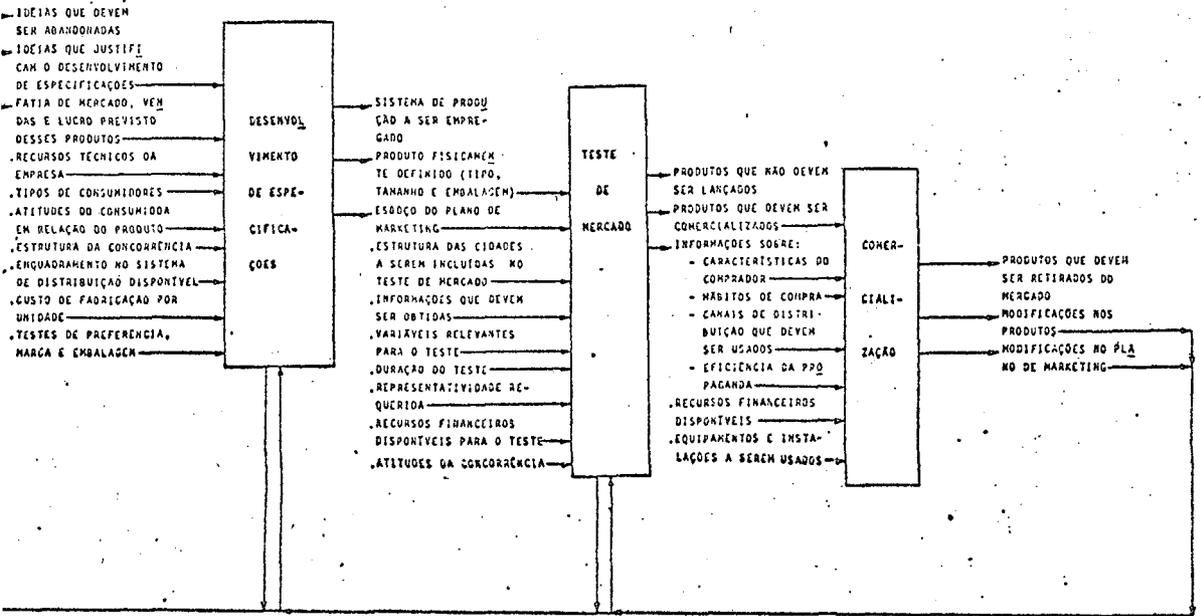


FIGURA 4

ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DE UM NOVO PRODUTO



C A P Í T U L O I V

4. UM MODELO PARA CRIAÇÃO E SELEÇÃO DE IDÉIAS PARA NOVOS PRODUTOS

Como já foi referido, é muito importante que uma empresa esteja continuamente lançando novos produtos, se quiser garantir a sua sobrevivência. Mas esse processo não é tão simples como possa parecer. Não basta que uma empresa lance um novo produto - ela deve lançar o produto certo, e no momento certo. Para que isso ocorra, deve ter muito cuidado na escolha do produto que irá introduzir no mercado. Existe um grande número de variáveis que devem ser consideradas e que, se bem analisadas, poderão ser instrumentos bastante úteis para que a empresa tome suas decisões.

Sabe-se que é necessário o surgimento de um grande número de idéias, até que se encontre uma realmente viável para a introdução de um produto novo no mercado. Então, quanto mais criativa for uma empresa, maiores oportunidades ela terá para lançar novos produtos. Entretanto, cada idéia que é considerada representa também um custo para a empresa. Dessa forma, quanto mais cedo ela abandonar uma idéia inviável, incorrerá em menos prejuízos. Se descobrir que determinado produto não deve ser fabricado, logo após o surgimento da idéia, evitará muitos gastos desnecessários. Por outro lado, quanto mais cedo descobrir uma idéia viável, maior probabilidade haverá de lançar um produto bem sucedido no mercado.

4.1 - A Análise da Situação Atual da Empresa

Pode-se afirmar que uma empresa deve estar constantemente buscando idéias para novos produtos. Entretanto, deve procurá-las de forma organizada, a fim de encontrar um produto que represente aquilo de que realmente necessita. Para isso, deve ter um sistema de informações que lhe permita ter pleno conhecimento da situação em que se encontra. Não somente para lançar um novo produto no momento certo, mas também para poder funcionar eficientemente, em qualquer área em que atua, a empresa deve saber a situação em que se encontra, de que ela pode dispor, e como pode realizar determinada atividade. Um conhecimento completo da situação atual da empresa abrange três grandes áreas: o modo como realiza a utilização dos recursos, a forma como se encontra organizada a sua administração geral e a maneira como se relaciona com o meio ambiente. No campo específico de novos produtos, as técnicas de criação de idéias que emprega irão contribuir para que ela possa avaliar a sua situação atual.

4.1.1 - Utilização de Recursos

Os recursos de que a empresa se utiliza podem ser classificados em cinco grupos: recursos técnicos, recursos humanos, recursos financeiros, matéria-prima e materiais, e máquinas e equipamentos.

Os recursos técnicos abrangem basicamente o tipo de tecnologia que a empresa emprega, ao realizar a sua produção. Neles estão compreendidos todos os elementos relacionados com as técnicas empregadas na produção, incluindo know-how, conhecimento técnico do pessoal e nível tecnológico das máquinas utilizadas.

É bastante importante que esses recursos tenham uma certa flexibilidade e possam ser usados em áreas diversificadas.

Os recursos humanos compreendem todos os aspectos relacionados com o pessoal com que a empresa pode contar. É importante que ela tenha consciência da potencialidade dos recursos humanos de que pode dispor. Um número razoável de pessoal de nível superior, dentro da empresa, permitirá um funcionamento mais eficiente. Conhecendo as áreas de conhecimento teórico em que existe carência, podem ser feitos programas de treinamento de executivos, com possibilidade de seu aproveitamento em áreas diversificadas e permitindo que a linha de produção da empresa também se diversifique.

Ressalta também em importância, para a análise de sua situação atual, o conhecimento dos recursos financeiros disponíveis. Esses recursos financeiros abrangem o capital de giro e as disponibilidades para a realização de investimentos. Por vezes, o lançamento de um novo produto pode exigir um capital de giro um pouco maior, ou o dispêndio em máquinas, equipamentos e instalações. Para poder tomar uma decisão, num caso desses, é fundamental que a empresa tenha conhecimento do montante de que pode dispor. Muitas vezes, a situação pode não estar muito clara, e a ausência de créditos ou falta de disponibilidades para saldar seus compromissos, dentro dos prazos previstos, são indícios de que existe algum problema nessa área. Como é uma área de fundamental importância, é imprescindível que exista um sistema que permita à empresa detectar esses problemas no momento em que surgem, estando sempre a par de sua situação real.

Também há necessidade que exista uma noção bastante clara a respeito das matérias-primas e materiais de que a empresa se utiliza, ou que podem estar à sua disposição. O emprego de matéria-prima de baixa qualidade pode refletir negativamente na imagem da empresa junto aos consumidores. Além disso, pode haver dificuldades para a produção, se existe escassez de matéria-prima. Por isso, é importante que se tenha conhecimento da disponibilidade de matéria-prima, como uma alternativa para a diversificação da linha de produção da empresa.

Finalmente, como último item da utilização dos recursos, aparecem as máquinas e equipamentos. É, entre todos, o mais fácil para que se exerça o controle. A empresa, na quase totalidade das vezes, tem pleno conhecimento das máquinas e equipamentos de que dispõe. Entretanto, é necessário que também tenha informações a respeito de sua situação em relação aos concorrentes. A substituição de equipamentos considerados ultrapassados é bastante importante porque, na maioria das vezes, ocasiona uma redução nos custos de produção, o que permitirá uma redução também nos preços e, possivelmente, uma posição mais favorável no mercado.

Como se percebe, o conhecimento não só da maneira como utiliza seus recursos, mas das potencialidades desses recursos, permite que a empresa tome consciência da situação em que se encontra, constituindo-se em elementos de grande importância na tomada de decisões, tanto na área de novos produtos como em qualquer outra área em que isso se faça necessário.

4.1.2 - Administração Geral

Para se ter conhecimento da administração ge-

ral da empresa, é necessário estar informado a respeito de como estão definidos seus objetivos, de seu plano de lucros, da organização da empresa, compreendendo o planejamento, a divisão funcional e o fluxo de informações, bem como sobre o ciclo de vida de seus produtos.

Existe uma definição clara dos objetivos da empresa, quando os seus departamentos têm condições de traçar metas com a finalidade de ajudar a empresa a alcançá-los. Isso se torna possível quando eles estão quantificados. As decisões a serem tomadas, em qualquer nível, nunca podem ir contra os objetivos que a empresa pretende atingir.

O plano de lucros da empresa também é algo que deve ser estabelecido pela administração geral. Deve ser feito com base em uma previsão o mais realista possível. É importante, porque dele pode depender a escolha de um produto que ofereça retornos a curto ou a longo prazo.

Outro aspecto a ser considerado, na análise da situação atual da empresa, é a maneira como ela está organizada. O principal indício de uma boa organização é a existência de planejamento, tanto a curto como a longo prazo. Um plano geral de atividades da empresa é fundamental, para que possa haver segurança na tomada de decisões. Nesse plano devem estar definidas políticas e diretrizes que possam orientar todas as atividades a serem desenvolvidas. Entretanto, ele deve ser bastante realista, utilizando-se, inclusive, de cronogramas que possibilitem a verificação do cumprimento de suas diversas etapas, e, sempre que possível, empregando mecanismos que corrijam as possíveis distorções existentes. Também deve apresentar uma certa flexibilidade, permi-

tindo o reexame e reformulação de determinados pontos que somente a execução poderá demonstrar se são viáveis ou não.

Outro ponto, ainda dentro do item organização, é a divisão funcional. É bastante importante verificar se as funções, dentro da empresa, estão bem definidas. Uma coisa que deve ser evitada é a superposição de funções, bem como a sobrecarga de trabalho para uma determinada pessoa ou departamento. Tendo em vista que, na organização da empresa, existe delegação de autoridade, é importante que os gerentes tenham a necessária autonomia para tomar suas decisões.

Finalmente, deve ser levada em conta a estrutura do fluxo de informações. Para que a empresa funcione de forma eficiente, as informações devem fluir entre os seus órgãos com facilidade e rapidez. Muitas vezes, a empresa pode ter sérios prejuízos, por haver entraves em seu fluxo de informações, não sendo essas comunicadas aos órgãos devidos no momento certo. Somente se a empresa tiver pleno conhecimento da estrutura de seu fluxo de informações poderá tomar medidas para sanar essas dificuldades.

Um outro aspecto relacionado com a Administração Geral de empresa, e que assume grande importância na tomada de decisão é o conhecimento do ciclo de vida dos produtos. O ciclo de vida dos produtos refere-se aos estágios distintos na história das vendas do produto, segundo Philip Kotler⁽¹⁾. Existem quatro estágios pelos quais passa um produto: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Durante a introdução, o aumento das vendas é lento e a empresa sofre prejuízos com o produto. É a fase em que o produto é lançado. Num determinado momento, tem-se um período de

(1) KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento e controle*. São Paulo, Atlas, 1974. v.2. p. 571.

crecimento rápido das vendas e começam a surgir os lucros, que atingem o máximo quando se aproxima a maturidade. Na maturidade, a concorrência ocasiona uma redução nos preços e conseqüente queda nos lucros. Finalmente, no período de declínio, a queda nos lucros é mais rápida e começam novamente a aparecer prejuízos. O ciclo de vida dos produtos é importante porque, se uma empresa deseja manter um volume total de vendas mais ou menos estável, ou uma certa margem de lucro, deve introduzir continuamente novos produtos, de modo que as vendas totais resultantes de produtos em diferentes estágios de seus respectivos ciclos de vida atinjam o nível desejado ao longo do tempo.

4.1.3 - Relações com o meio ambiente

O conhecimento das relações da empresa com o meio ambiente envolve o estudo de sua posição no mercado, a realização da previsão da demanda, sua situação em relação aos concorrentes e a propaganda de que se utiliza.

Para conhecer sua posição no mercado, a empresa deve ter condições de quantificar a fatia de mercado que lhe pertence. Isso envolve também as medidas que deve tomar, no sentido de aumentar essa fatia, bem como os problemas que enfrenta para realizar esse aumento.

Estreitamente ligada à fatia de mercado da empresa, encontra-se a sua situação em relação aos concorrentes. Quanto mais informações ela tiver em relação às atividades dos concorrentes, melhores condições terá para acompanhar as suas inovações, ou mesmo se antecipar a elas. É bastante importante que a empresa tenha essas informações, bem como acompanhe também as mudanças tec

nológicas, tendo em vista que a empresa que não realiza inovações, que não se adapta às constantes mudanças que ocorrem no meio que a cerca, dificilmente sobrevive.

Outro ponto a ser enfatizado nas relações da empresa com o meio ambiente é a previsão da demanda. Uma empresa se organiza, programa sua produção, procura melhorar em determinados pontos, enfim, realiza qualquer atividade tendo sempre em vista que existe um conjunto de pessoas das quais irá depender a sua continuidade: os consumidores. É em função dos consumidores que a empresa vive, e, por esse motivo, é de vital importância que procure conhecê-los, e até mesmo prever as suas reações. A previsão da demanda é um importante indicador, para que a empresa possa planejar não apenas a quantidade a ser produzida, mas também o tipo de produto que deve oferecer ao mercado. A ela deve ser dada uma atenção especial, a fim de que possa haver um forte grau de confiança de que está bem próxima da realidade, para que possa servir de base para serem tomadas decisões a respeito da quantidade de determinado produto e ser fabricada, da viabilidade do lançamento de um novo produto, ou mesmo para a realização de previsão de vendas, receitas e lucros da empresa. Como a demanda de um determinado produto relaciona-se diretamente com o seu preço, certamente a existência de informações a respeito dos preços cobrados pelos concorrentes, ou de flutuações que possam ocorrer nos preços dos produtos, irá influenciar na confiabilidade que a previsão da demanda poderá apresentar.

Como último fator a ser levado em consideração, na análise das relações da empresa com o meio ambiente, tem-se a propaganda, que cria a imagem da empresa para os consumidores. Trata-se, sem dúvida, de um elemento que desempenha um importante

papel, tendo em vista que age diretamente sobre o consumidor podendo, muitas vezes, até mesmo modificar o seu comportamento. Para que seja realmente eficiente, deve empregar um veículo que atinja os potenciais consumidores da empresa, com uma mensagem que enfatize as qualidades que eles desejam encontrar no produto. Portanto, os objetivos da propaganda devem ser bem definidos, e o orçamento a ela destinado aparece como um fator que irá determinar até que ponto esses objetivos serão atingidos.

4.1.4 - Técnicas de Criação de Idéias

As técnicas de criação de idéias foram incluídas como um item à parte na análise da situação atual, porque é a partir de seu emprego de forma eficiente que uma empresa irá encontrar as idéias para a diversificação de sua produção e o lançamento de novos produtos. Muitas vezes, a empresa não se preocupa em buscar idéias para novos produtos, esperando que elas surjam ocasionalmente. Quando isso ocorre, há uma grande probabilidade que fique muito tempo sem realizar inovações, seus produtos envelhecerão e suas vendas tenderão a diminuir. Para que isso não aconteça, devem ser realizadas reuniões com a finalidade específica de procurar idéias para novos produtos, empregando técnicas que auxiliem nessa tarefa.

4.2 - Identificação dos Pontos Fracos e Fortes da Empresa e dos Problemas Existentes

Realizada a análise da situação atual, tendo consciência do modo como utiliza os recursos, da forma como se encontra organizada, de suas relações com o meio ambiente e dos mé-

todos que emprega para buscar idéias para novos produtos, a empresa tem condições de identificar seus pontos fracos e fortes. É o momento em que, tendo sido verificados, item por item, todos os setores e atividades da empresa, cada um deles passa por um processo de avaliação.

Evidentemente, serão encontrados pontos positivos e alguns aspectos negativos. O objetivo dessa análise será tirar o máximo proveito dos pontos fortes apresentados pela empresa, e melhorar aqueles em que ela apresenta uma posição fraca. Certamente, esses últimos serão devidos a possíveis problemas que enfrenta, e caberá ao administrador identificar esses problemas, a fim de buscar uma solução. Muitas vezes, isso não é uma tarefa fácil, pois os problemas não são evidentes, e será preciso uma certa dose de perspicácia para identificá-los.

Suponhamos que a empresa encontre dificuldades para obter crédito junto a um fornecedor. Isso pode ser ocasionado por um problema de capital de giro do próprio fornecedor, que não tenha condições de vender a crédito. Mas pode ser um problema da própria empresa, que não salde suas dívidas nos prazos devidos, e por isso não obtenha crédito. Ela pode não estar saldando seus compromissos nos prazos devidos porque não possui capital de giro suficiente, ou em decorrência de problemas em seu Departamento de Finanças. Caberá ao administrador analisar a situação em particular, com o objetivo de identificar o tipo de problema que a empresa enfrenta. Como esse, existem muitos outros casos em que a identificação do problema pode ser um pouco mais complexa, devendo o administrador realizar um cuidadoso exame da situação, e até mesmo se utilizar de indícios, para chegar a uma con-

clusão a respeito do que realmente ocorre. Se os problemas envolvem as relações entre o pessoal da empresa, por vezes é necessário um pouco de psicologia para identificá-los. Tudo isso somente demonstra que não é tarefa fácil a identificação dos pontos fracos e fortes da empresa, bem como dos problemas existentes.

4.3 - Alternativas de Solução

Realizada a análise da situação atual, identificados os pontos fracos e fortes da empresa e os problemas existentes, é o momento de procurar a solução para os problemas. Evidentemente, essa solução deverá vir sob a forma de alternativas. A escolha dessas alternativas será um tanto simplificada, tendo em vista que se tem um amplo conhecimento da situação em que a empresa se encontra. Dependendo do tipo de problema que a empresa enfrenta, a solução poderá ser buscada na área de novos produtos ou em outras áreas.

Em algumas ocasiões, a situação em que se encontra a empresa e o tipo de problemas que enfrenta poderão determinar a tomada de decisões na área de novos produtos. Se ela não pode resolver os seus problemas, pelo menos a curto prazo, é importante que pelo menos aprenda a conviver com eles. Se enfrenta problemas financeiros, se existe escassez de capital de giro, o conhecimento dessa situação pode determinar que a empresa resolva lançar um novo produto que não envolva um grande investimento inicial e apresente perspectivas de um montante elevado de vendas a curto prazo. Se os objetivos da empresa não estão bem definidos, é provável que seja necessário defini-los corretamente, antes de pensar em realizar o lançamento de novos produtos. Esses são exem

plos que mostram que, se a solução dos problemas da empresa não é encontrada na área de novos produtos, a sua identificação pode servir de base para a tomada de decisões que, de uma forma indireta, venham a afetar o setor de novos produtos da empresa.

4.4 - Avaliação e Seleção das Idéias Viáveis

As alternativas de solução dos problemas da empresa, na área de novos produtos, serão encontradas sob a forma de idéias para produtos que a empresa possa desenvolver. Esse campo é bastante rico, e, na maioria das vezes, a empresa necessita escolher, entre um certo número de idéias, aquela que lhe será mais proveitosa. Normalmente, o elemento que determina uma tomada de decisão é o retorno esperado ou conjunto de benefícios que advirão para a empresa com a efetivação de uma idéia. Entretanto, por vezes isso é difícil de medir, e um produto aparentemente menos rentável pode ser mais vantajoso para a empresa. Pode acontecer que um certo produto apresente um custo de produção bastante elevado, até mesmo maior que o seu preço de mercado, mas a sua fabricação implique na abertura de novos mercados para os produtos atualmente fabricados pela empresa. É uma análise não só da diferença entre receita e despesa diretamente relacionadas com o novo produto, mas dos benefícios indiretos que a empresa irá desfrutar, que permitirá a tomada de decisão, em casos como esse.

Existem diversos fatores que irão influir na tomada de decisão, nessa etapa. Mesmo tendo um conhecimento de sua situação, é possível que exista uma certa dose de dúvida na escolha entre mais de uma alternativa. Por esse motivo, a empresa deve procurar estabelecer um critério de escolha objetivo, que

permita a comparação entre as alternativas. Por vezes, um certo produto pode resolver um problema numa determinada área, mas não atender as necessidades de outra. É importante, pois, que seja estabelecido um sistema de prioridade, com a atribuição de pesos às características dos produtos, de acordo com a sua importância para o atendimento das necessidades da empresa.

4.5 - Desenvolvimento de Especificações

Selecionadas as idéias para novos produtos, deve ser realizado o seu desenvolvimento. Certamente haverá um programa previamente estabelecido para isso, que envolva o desenvolvimento de especificações e todas as demais implicações, inclusive com o teste de mercado. Lançado no mercado, fazendo parte da linha de produção da empresa, deverá passar pelas etapas de introdução, crescimento, maturidade e declínio, cuja duração possivelmente vai depender da correção dos métodos utilizados pela empresa, na escolha das idéias para desenvolver.

O modelo geral para o desenvolvimento de idéias para novos produtos, na forma como foi descrito nesse capítulo, está representado na figura 5 a seguir.

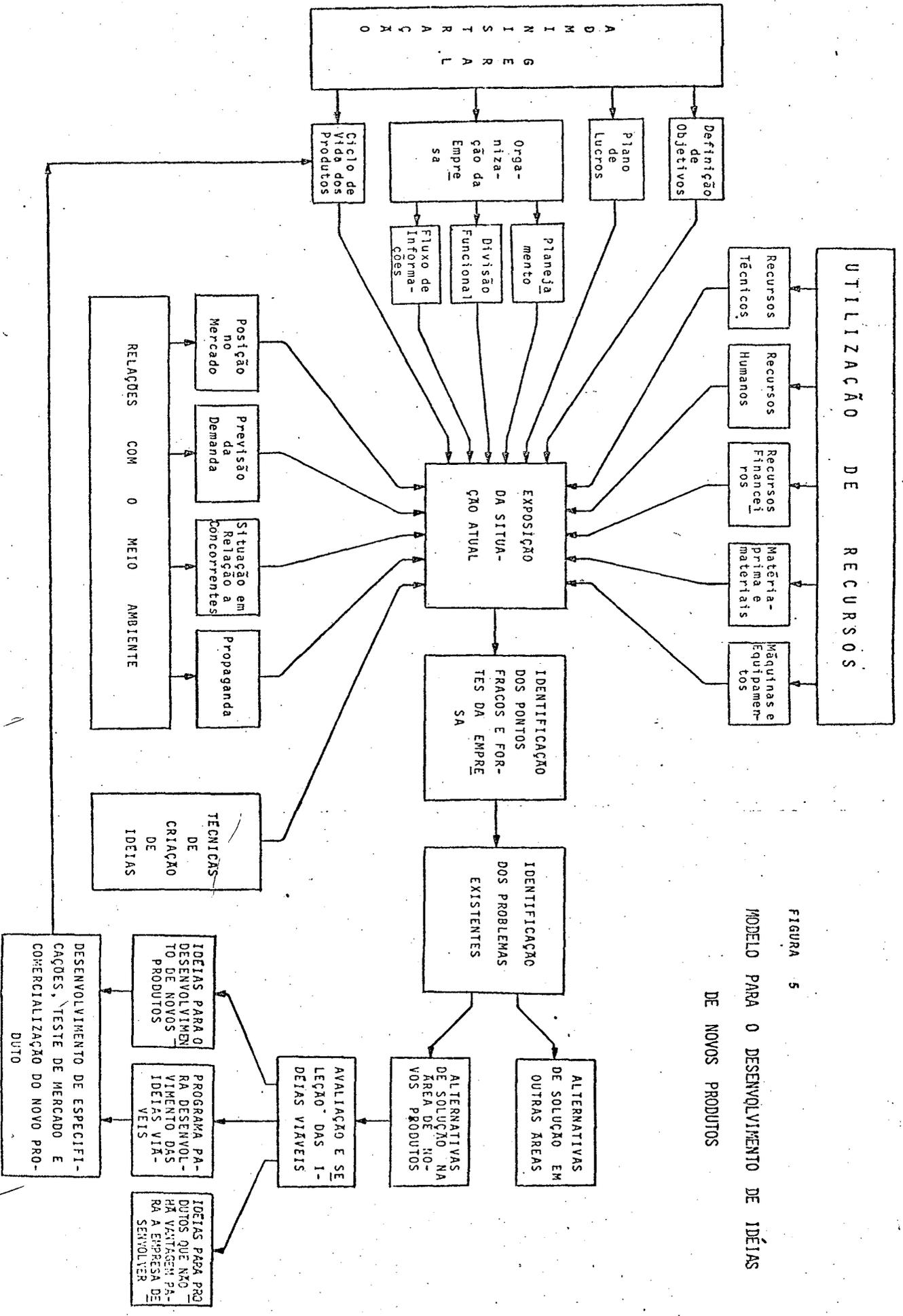


FIGURA 5

MODELO PARA O DESENVOLVIMENTO DE IDEIAS DE NOVOS PRODUTOS

C A P Í T U L O V

5. IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO

A análise da situação existente mostra que, de uma maneira geral, as empresas não se utilizam de um modelo estruturado para buscar idéias para novos produtos. Somente as empresas de grande porte demonstram uma certa preocupação com o problema, embora dificilmente se encontre uma que tenha um departamento cuja função específica seja buscar idéias para novos produtos.

Além disso, a grande maioria das empresas não realiza uma análise criteriosa de sua situação atual. Existem muitas que exigem relatório de determinadas atividades, mas uma análise global, envolvendo todos os departamentos e as inter-relações entre eles, não é feita.

5.1 - Análise da Situação Atual

Existem diversas formas de realizar uma análise da situação atual da empresa. Entretanto, para que se possa ter uma visão global de todos os setores da empresa e das inter-relações entre eles, um instrumento que pode ser usado com grande eficácia é uma lista de verificação.

Uma lista de verificação consiste de uma série de perguntas que devem ser respondidas pelas pessoas que ocupam determinadas funções dentro da empresa. Pode compreender alguns ou todos os setores da empresa, referindo-se a um conjunto de atividades que são desempenhadas dentro dela. O objetivo principal é detectar os problemas existentes, a fim de se buscar uma solução. Pa-

ra cada pergunta, existem 6(seis) opções de resposta, que devem ser assinaladas pela pessoa que responde. Essas opções são as seguintes:

NA - Não Aplicável - Significa que a pergunta formulada não tem relação com o tipo de atividade que o informante desempenha na empresa, não se aplicando ao setor a que ele está vinculado.

S - Sim - deve ser assinalada quando a situação expressa pela pergunta se enquadra perfeitamente dentro do que realmente existe na empresa.

N - Não - significa que a situação apresentada não se enquadra dentro do que existe realmente na empresa.

PAR - Parcial - deve ser assinalada quando a situação expressa pela pergunta se enquadra apenas parcialmente no que realmente existe na empresa.

NS - Não Sabe - significa que o informante não tem condições de responder se a situação apresentada pode ser considerada como existente dentro da empresa.

AT - Atitude - significa que o informante considera que a situação apresentada pela pergunta constitui-se em um problema dentro da empresa. Pode ser assinalada junto com as opções S,N ou PAR, e indica que, segundo o informante, o problema tem uma certa gravidade e é necessário tomar uma atitude para solucioná-lo, sob pena de haver um certo risco para a empresa.

No anexo 3, é apresentada uma lista de verificação para realizar a análise da situação atual de uma empresa, envolvendo todas as áreas descritas no modelo do Capítulo ante-

rior.

5.2 - Identificação dos Pontos Fracos e Fortes da Empresa, e dos Problemas Existentes

Preenchida a lista de verificação pelos responsáveis pelos diversos departamentos da empresa, certamente haverá determinados setores que apresentam problemas, sendo necessário tomar uma atitude para solucioná-los.

A identificação dos problemas existentes é uma tarefa que exige um certo grau de habilidade por parte do administrador. A simples indicação do problema por parte das pessoas envolvidas não significa necessariamente que o problema exista, ou que ele seja o problema principal. Certamente que isso irá fazer com que o administrador volte sua atenção para o caso, mas, muitas vezes, existe um outro setor ou uma outra situação que ocasiona o problema indicado, e cabe a ele descobri-la.

As opiniões das pessoas envolvidas diretamente na situação certamente fornecerão importantes subsídios para que se tome uma decisão em relação ao caso em questão. Por esse motivo, é importante coletar a opinião dessas pessoas, levando em consideração as suas sugestões em relação às atitudes que devem ser tomadas. Dessa maneira, depois de preenchida a lista de verificação, é necessário que, nas áreas em que se considerou a necessidade de tomar uma atitude, se dê oportunidade a que o informante descreva qual a atitude que considera que deva ser tomada. Uma maneira adequada para se obter essa informação é fazendo com que seja preenchido também o formulário apresentado no anexo 4, que é uma descrição das áreas que merecem atenção especial e das atitu-

des que devem ser tomadas. Seu preenchimento é bastante simples, bastando relacionar as atitudes necessárias, correspondentes às perguntas em que, na lista de verificação, foi assinalada a coluna AT.

Analisando cuidadosamente as respostas dadas na lista de verificação, bem como as sugestões apresentadas para as áreas que foram consideradas como merecedoras de atenção especial, é possível ter uma visão quase completa da situação atual da empresa. Essa análise permitirá que se identifiquem os pontos fracos e fortes da empresa, bem como se procurem alternativas para solução dos problemas existentes.

5.3 - Busca de Alternativas

O conhecimento da situação atual e dos problemas existentes é bastante importante para que seja tomada qualquer decisão dentro da empresa. Sabendo os tipos de problemas que a empresa enfrenta, podem ser identificadas as suas causas. Eles podem ser decorrência de fatores controláveis ou incontroláveis. Os fatores incontroláveis geralmente são externos, ou decorrência da própria estrutura do meio ambiente em que se encontra a empresa. Às vezes, são de ordem conjuntural, e, embora não possa ser tomada uma atitude para modificá-los, o seu conhecimento é importante, porque podem ser evitados. Se existe escassez de matéria-prima para um determinado produto, dificilmente a empresa terá condições de tomar uma atitude que resolva esse problema. Mas ela pode se dedicar à fabricação de um outro tipo de produto, que empregue uma matéria-prima de maior abundância. Esse é um caso típico de problema ocasionado por um fator incontrolável, e cujo co-

nhhecimento permite que a empresa tome uma atitude para contornar a situação. Se as causas dos problemas decorrem de fatores controláveis, o conhecimento da existência desses problemas, por si sô, permitirá que a empresa tome as atitudes necessárias para resolvê-los.

As alternativas com que a empresa se defronta são de dois tipos: ou se referem à área de novos produtos, ou às outras áreas. Neste trabalho, não serão consideradas essas últimas, embora se reconheça a sua importância. Entretanto, aqui se procurou focalizar unicamente aquelas atividades que se relacionam com a área de novos produtos.

As alternativas relacionadas à área de novos produtos referem-se quase que exclusivamente à criação e seleção de idéias para desenvolvê-los. Devem ser procuradas idéias que se ajustem às condições apresentadas pela empresa. A forma como se encontra estruturada a empresa, em termos de pontos fortes que apresenta e problemas que enfrenta, irá indicar que tipo de produto ela poderá desenvolver. Os problemas detectados na análise da situação atual é que irão determinar quais as características que deverão ser levadas em consideração, na seleção de idéias para o desenvolvimento de novos produtos. Como exemplo, podemos citar o caso em que a empresa chega à conclusão que desfruta de uma posição desfavorável no mercado, em virtude da má qualidade de seu produto. É evidente que, se pode lançar um produto que apresenta um alto nível de qualidade, esse fator terá um peso bastante grande no momento em que tiver que tomar uma decisão a respeito do seu desenvolvimento.

O conhecimento dos problemas, por vezes, pode levar à realização de atividades que, não sendo especificamente da área de novos produtos, estejam relacionadas ou apresentem reflexos nessa área. É o caso em que inexistam informações sobre lucros e vendas de cada produto da empresa. Como essas informações são bastante importantes, inclusive para a realização de um planejamento das atividades da empresa, isso constitui um problema cuja solução é a criação de um sistema de registro e análise do comportamento das vendas e dos custos dos produtos da empresa. Criado esse sistema, é provável que se conclua que existam produtos que causam prejuízos para a empresa, e devam ser retirados da linha de produção. Isso trará necessariamente implicações na área de novos produtos, tendo em vista que deverá ser criado um novo produto que substitua os que estão velhos ou previstos a morrer.

Existe uma grande variedade de problemas que podem ser detectados na análise da situação atual, e que trazem implicações na área de novos produtos, de forma direta ou indireta. Com base na lista de verificação apresentada anteriormente, é possível relacionar os problemas que podem ser detectados na análise da situação atual, nas diferentes áreas da empresa, bem como as implicações que cada um deles pode apresentar na área específica de novos produtos. Entretanto, cada empresa deve ser analisada individualmente, e a listagem apresentada no anexo 5 deve servir unicamente como uma orientação, sendo necessário que aquele que for realizar a análise, em cada caso, tenha condições de identificar se o problema em questão existe realmente dentro da empresa, e se a alternativa apresentada corresponde a uma solução para a empresa.

Os problemas detectados servem de base para que a empresa possa tomar uma decisão em relação às idéias para novos produtos que pretenda desenvolver. Mas essas idéias devem ser procuradas com bastante cuidado. Isso pode ser obtido com o emprego de técnicas especiais desenvolvidas unicamente para essa finalidade : as técnicas de criação de idéias já citadas.

Tudo isso irá permitir que a empresa reúna um grande número de alternativas para a resolução de seus problemas e serão, no caso, idéias para novos produtos. O próximo passo e, então, procurar uma forma de avaliar essas alternativas.

5.a - Avaliação e Seleção

As idéias criadas pelos métodos citados anteriormente devem ser avaliadas. Tendo detectado os problemas existentes e relacionado as suas implicações na área de novos produtos, a empresa tem condições de selecionar essas idéias. Conhecendo a sua situação, é possível realizar uma ponderação a respeito das características dos produtos que mais se adaptam às necessidades da empresa. Com isso, há condições de se construir uma matriz de avaliação para as idéias de novos produtos.

A matriz de avaliação é empregada com a finalidade de selecionar as idéias de novos produtos. Em suas linhas, são listadas as características que são reputadas importantes para avaliar um novo produto. Devem ser considerados os reflexos que o novo produto irá apresentar em todos os setores da empresa. A cada uma dessas características são atribuídos pesos, de acordo com a sua importância para a empresa, de forma que a soma de todos os pesos seja igual a 1 (um). A atribuição desses pesos tem um certo grau de subjetividade, mas, considerando que já foi fei-

ta a análise da situação atual da empresa, deve-se tomá-la como guia para a construção dessa matriz. Será dado um peso maior às características do produto que vierem a contribuir para resolver os principais problemas que a empresa enfrenta, ou que atendam a uma limitação que a empresa apresente e que não possa ser superada.

Nas colunas da matriz, há uma escala numérica de onze itens, de 0,0 a 1,0. Para cada idéia analisada, o tomador de decisão utiliza uma matriz de avaliação. Nessa matriz, na escala numérica, ele assinala o quanto cada característica está representada, em termos percentuais, na idéia de novo produto considerada. Esse valor assinalado é multiplicado pelo peso atribuído a cada característica, e o resultado é colocado na última coluna. A soma dessa última coluna irá representar o índice de avaliação dessa idéia do produto.

A empresa estabelece uma escala de aceitação de cada idéia. Geralmente, um índice de avaliação entre 0,00 e 0,40 significa uma idéia ruim; entre 0,41 e 0,75 regular, e entre 0,76 e 1,00 uma boa idéia.

A Figura 6 a seguir apresenta um modelo de matriz de avaliação. Nela, não aparecem os pesos relativos de cada característica. Esses pesos serão atribuídos de acordo com a análise da situação atual, havendo determinados fatores que irão contribuir para que um certo item apresente maior ou menor peso relativo. O valor assinalado na escala numérica dependerá de a idéia do produto se adequar mais ou menos às necessidades da empresa. Os fatores que irão determinar o aumento em seu peso relativo, bem como a quantificação da representatividade da característica na escala numérica podem ser extraídos do Anexo 5.

Na matriz de avaliação, no que se refere a recursos técnicos, se a análise da situação atual constatou que os recursos técnicos da empresa são obsoletos, não flexíveis ou limitados, esse item terá um peso relativo maior, e o produto que empregar em maior grau os recursos técnicos da empresa obterá uma avaliação mais próxima de 1,00. No que se refere à linha de produção, o aumento de peso relativo ocorrerá se tiver sido constatado que os recursos humanos da empresa são limitados à sua área de atuação; nesse caso, estará mais próximo de 1,00 na escala numérica o produto que mais se enquadrar dentro da linha de produção da empresa. Quanto à matéria-prima e materiais, o peso relativo será maior se a matéria-prima empregada atualmente pelos produtos da empresa for limitada ou possuir preços elevados; melhor avaliação receberá o produto quanto mais abundante ou mais barata for a matéria-prima que empregar. Em relação a máquinas e equipamentos, o peso aumentará se os que são empregados atualmente estiverem obsoletos ou apresentarem manutenção deficiente; nesse caso, será melhor avaliado o produto cujo processo de fabricação depender menos do equipamento utilizado. O item investimentos terá peso maior quanto menores forem as disponibilidades de recursos para realizá-los; a avaliação será maior quanto maior for o grau em que o produto empregar o equipamento existente na empresa. O ciclo operacional assumirá maior importância na medida em que o capital de giro for insuficiente ou houver dificuldade na obtenção de créditos; nessas condições, quanto menor o ciclo operacional do produto, mais pontos obterá na escala numérica. Quanto aos objetivos da empresa, pesarão mais se houver realização de atividades conflitantes com eles; evidentemente, será mais valorizado o produto que melhor se adequar a esses objetivos. As perspectivas de lucro

praticamente sempre deverão ser consideradas como uma característica que deve apresentar uma ponderação mais elevada, tendo em vista a natureza e os objetivos de uma empresa. O nível de qualidade terá mais peso se a empresa apresentar uma posição desfavorável no mercado, devido à baixa qualidade de seus produtos. O custo de produção terá um peso maior se os produtos atuais tiverem preços altos. Quanto aos canais de distribuição, seu peso relativo será maior se aqueles que são empregados atualmente pela empresa apresentarem deficiências; o maior valor na escala numérica dependerá da eficiência do canal de distribuição a ser utilizado pelo produto. A imagem da empresa terá um peso maior se estiver ruim e fazendo com que a empresa ocupe uma posição desfavorável no mercado. A importância da previsão da demanda na avaliação do produto não precisa ser explicada. A oscilação de preços terá um peso maior quando houver ausência de informações sobre os preços dos concorrentes; nesse caso, a avaliação será maior quanto menos oscilação de preço o produto apresentar. A similaridade aos concorrentes é uma característica a ser considerada com maior peso, na medida em que a empresa tiver problemas no que diz respeito à propaganda; nessas condições, será dada mais importância ao produto quanto mais similar aos concorrentes ele for.

Preenchida a matriz de avaliação, as idéias que tiverem um índice considerado satisfatório (geralmente, nesse tipo de avaliação, em que são atribuídos pesos, 70% do total é considerado suficiente) poderão passar para a fase seguinte, em que é elaborado um programa para o desenvolvimento de especificações, realizado o teste de mercado e a comercialização dos produtos que a empresa considerar que vale a pena desenvolver.

Se a empresa se organizar de forma a realizar todas essas etapas para desenvolver novos produtos, praticamente não correrá o risco de lançar no mercado um produto que não tenha aceitação ou não corresponda às suas necessidades.

C A P Í T U L O V I

6. APLICAÇÃO PRÁTICA

Com a finalidade de verificar a funcionalidade do modelo, procurou-se realizar uma aplicação prática. Para tanto, foi escolhida uma empresa do ramo frigorífico, e foram realizadas entrevistas com seus gerentes, com o objetivo de realizar a análise de sua situação atual. Nessas entrevistas, foram utilizados os modelos constantes dos anexos 3 e 4 deste trabalho. A seguir, são apresentados os resultados dessa análise.

6.1 - Caracterização da Empresa

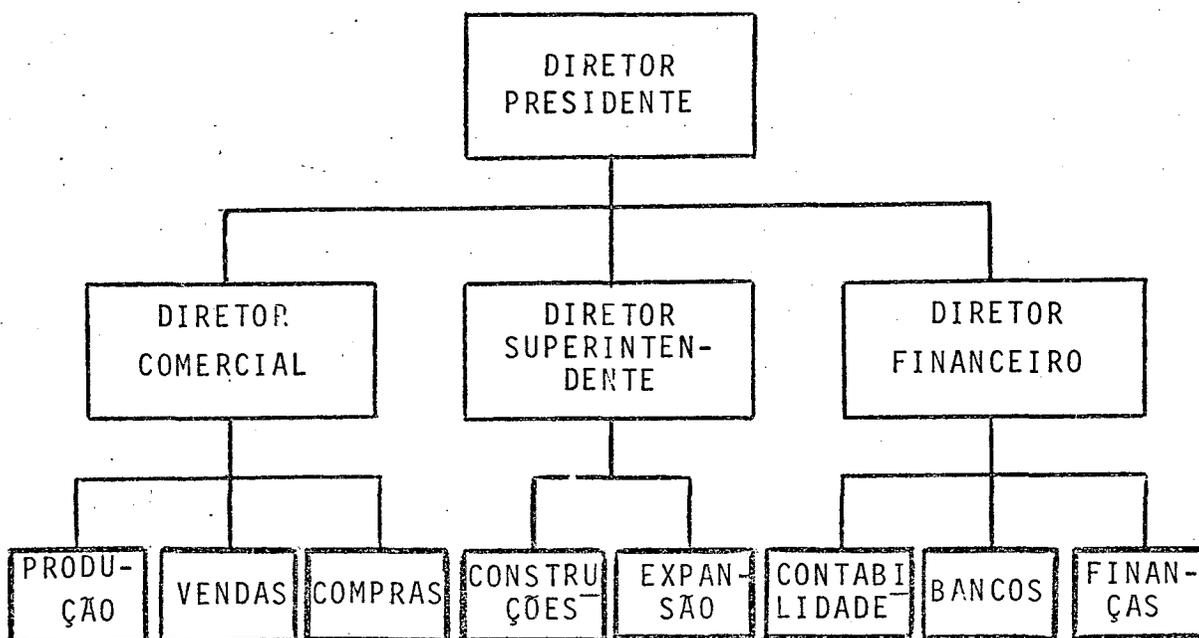
A empresa escolhida possui cerca de 250 empregados, sendo, portanto, uma empresa de tamanho médio, de acordo com a classificação adotada nas pesquisas realizadas neste trabalho. Dedicase à fabricação dos seguintes produtos:

1. frango congelado
2. frango esfriado
3. porco de corte
4. gado de corte
5. adubo
6. rações
7. ovos frescos
8. óleo de galinha
9. pintos de um dia
10. galinha congelada
11. galinha esfriada
12. óleo
13. farelo

Ela tem sede em Porto Alegre - RS, e seu mercado pode ser dividido em três faixas: Estado do Rio Grande do Sul, Mercado Nacional e Internacional. A produção é vendida para varejistas, a grande maioria constituindo-se em supermercados. Tudo o que é produzido é vendido.

A estrutura organizacional da empresa está apresentada na Figura 7 a seguir.

FIGURA 7
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
DA EMPRESA



6.2 - Análise da Situação Atual da Empresa

Com a finalidade de realizar a análise da situação atual da empresa, foi solicitado a seus gerentes que preenchessem a lista de verificação constante do Anexo 3. A referi

da lista foi preenchida pelos gerentes de Produção, Vendas, Compras, Contabilidade, Finanças e Diretor Comercial.

Com base nas respostas obtidas, pode-se resumir a situação da empresa, em suas diferentes áreas. Nos itens a seguir, são apresentadas as perguntas formuladas e a frequência das respostas, seguidas das conclusões a que a pesquisa levou, em cada uma das áreas.

RECURSOS TÉCNICOS	NA	S	N	PAR	NS	AT
1. Existem ameaças de que os recursos técnicos usados pela empresa se tornem obsoletos?	1	-	4	1	-	-
2. Os recursos técnicos da empresa podem ser aplicados em outras áreas?	1	5	-	-	-	-
3. Já foi perdida alguma oportunidade de melhorar a situação da empresa, pela impossibilidade de aplicar os recursos técnicos em outras áreas?	1	2	1	1	1	-
4. Já foi notada alguma deficiência em algum setor, por falta de disponibilidade ou de qualificação dos recursos técnicos da empresa?	1	3	1	1	-	-

Nota-se que existe deficiência na área de recursos técnicos atualmente, principalmente em razão da obsolescência dos equipamentos empregados pela empresa. Entretanto, esse problema já foi sentido e foram tomadas providências para solucioná-lo, tendo em vista que a empresa construiu uma nova fábrica e adquiriu novos equipamentos, que estão em vias de substituir os que são atualmente empregados.

RECURSOS HUMANOS	NA	S	N	PAR	NS	AT
5. Existe carência de pessoal de nível superior na empresa?	-	1	4	1	-	-
6. Tem-se notado a falta de conhecimento teórico do pessoal da empresa, em determinadas áreas?	-	4	1	1	-	-
7. Tem sido notada alguma falha em determinada atividade, devido à falta de qualificação do pessoal que deve desempenhá-la?	-	4	1	1	-	-
8. Algum órgão ou departamento da empresa tem funcionado de forma ineficiente, em decorrência de despreparo do pessoal?	-	4	2	-	-	-
9. Considera que deveria haver um programa de treinamento de executivos em quais das seguintes áreas:						
(a) marketing	-	3	-	-	-	-
(b) produção	-	3	-	-	-	-
(c) vendas	-	5	-	1	-	-
(d) finanças	-	2	-	-	1	-
(e) publicidade e propaganda	-	2	-	1	-	-
10. Há possibilidade de aproveitar os recursos humanos da empresa em outras áreas?	-	5	-	1	-	-
11. Há disponibilidade de mão-de-obra na região que possa ser empregada na empresa?	-	1	3	2	-	-

Nota-se que um dos principais problemas com que a empresa se defronta é a carência de mão-de-obra especializada e técnicos de nível médio. Existe falta de pessoal com conhecimento teórico para o desempenho de suas funções. Essa deficiência, de acordo com depoimentos prestados pelos gerentes, apresenta maiores reflexos na área de produção.

MATÉRIA-PRIMA E MATERIAIS	NA	S	N	PAR	NS	AT
12. Tem sido notada alguma dificuldade na obtenção de matéria-prima?	1	2	1	2	-	-
13. Essa dificuldade na obtenção de matéria-prima tem sido causada por:						
(a) preço elevado	2	2	-	-	1	-
(b) escassez de matéria-prima	2	3	-	1	-	-
(c) atrasos nos prazos de entrega	2	2	1	-	-	-
14. A qualidade da matéria-prima empregada pela empresa é satisfatória?	1	4	-	1	-	-
15. A empresa, nos últimos 6 meses, deixou de atender a pedidos de clientes, em decorrência de falta de matéria-prima em estoque?	1	-	5	-	-	-

A matéria-prima é um outro ponto que ocasiona problemas para a empresa. A sua escassez faz com que seu preço seja elevado e haja uma certa dificuldade em sua aquisição. Entretanto, apesar disso, a empresa não tem deixado de atender os pedidos de seus clientes. Mas a qualquer momento é possível que isso venha a ocorrer.

MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	NA	S	N	PAR	NS	AT
16. Considerando as máquinas e equipamentos de que a empresa dispõe para realizar a sua produção, ela poderia ser classificada, em relação aos concorrentes, como:						
(a) atrasada	1	-	5	-	-	-
(b) em posição média	1	2	-	-	-	-
(c) avançada	1	3	-	-	-	-
17. A produção tem sofrido atrasos, nos últimos 6 meses, devido ao mau funcionamento ou quebra de máquinas?	1	2	3	-	-	-
18. Existem máquinas ou equipamentos em funcionamento na empresa que poderiam ser classificados como obsoletos?	1	1	4	-	-	-

Esse item já foi referido quando se tratou dos recursos técnicos: as máquinas e equipamentos empregados atualmente são obsoletos, mas já foram tomadas providências para a sua substituição. Ao analisar este item, os gerentes deram suas respostas considerando os novos equipamentos a serem utilizados pela empresa.

RECURSOS FINANCEIROS	NA	S	N	PAR	NS	AT
19. Em geral, a empresa salda seus compromissos dentro dos prazos devidos?	-	6	-	-	-	-
20. O capital de giro de que a empresa dispõe é suficiente para a realização de suas operações normais?	-	4	-	-	2	-
21. Existe possibilidade de aumentar o capital de giro, sem causar transtornos para a empresa?	-	3	-	-	3	-
22. Há disponibilidade de recursos financeiros para aquisição de novos equipamentos?	-	3	1	-	2	-
23. A empresa tem facilidade na obtenção de créditos:						
(a) junto aos bancos?	-	5	-	-	1	-
(b) junto aos fornecedores?	-	4	-	-	2	-
24. Foi sentida alguma dificuldade na realização das seguintes atividades, em decorrência da falta de recursos financeiros:						
(a) aquisição de equipamentos necessários às operações normais da empresa?	-	1	3	-	2	-
(b) pesquisa e desenvolvimento?	-	-	2	-	2	-
(c) teste de novos produtos?	-	-	2	-	2	-
25. Os prazos concedidos pelos credores, na liquidação das dívidas da empresa, têm sido suficientes?	-	4	-	-	2	-
26. Há possibilidade de conceder um prazo maior para a liquidação dos débitos dos clientes da empresa?	-	2	2	-	2	-

Um dos pontos fortes da empresa é a disponibilidade de recursos financeiros. Ela salda seus compromissos sempre em dia, e não tem problemas quanto à obtenção de créditos junto aos bancos e fornecedores. Está, inclusive, em fase de expansão, tendo construído um novo prédio e adquirido novos equipamentos, com financiamento conseguido junto ao BRDE - Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo-Sul.

DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS	NA	S	N	PAR	NS	AT
27. <i>Você tem condições de enumerar os objetivos da empresa?</i>	-	4	-	2	-	-
28. <i>Esses objetivos estão formulados com clareza e podem ser quantificados?</i>	-	4	1	1	-	-
29. <i>O Departamento a que você está vinculado traçou metas com a finalidade de ajudar a empresa a atingir seus objetivos?</i>	-	5	-	1	-	-
30. <i>Existe alguma atividade desempenhada pela empresa que possa ser considerada conflitante com os objetivos visados?</i>	-	1	4	-	1	-

Conforme atestam os dados acima, todos os gerentes estão, pelo menos parcialmente, a par dos objetivos estabelecidos pela alta administração da empresa, procurando pautar as atividades de seus Departamentos em conformidade com esses objetivos.

Embora um dos gerentes tenha afirmado haver atividade conflitante com os objetivos, não soube defini-la exatamente.

PLANO DE LUCROS DA EMPRESA	NA	S	N	PAR	NS	AT
31. <i>A empresa estabelece um objetivo de lucro a ser atingido, em cada exercício?</i>	-	2	2	-	2	-
32. <i>Esse objetivo é estabelecido com base em uma previsão que permita quantificá-lo?</i>	2	2	-	-	2	-

PLANO DE LUCROS DA EMPRESA (cont.)	NA	S	N	PAR	NS	AT
33. O objetivo de lucro foi atingido, no último <u>e</u> exercício?	2	1	-	1	2	-
34. A causa de esse objetivo não ter sido <u>atin</u> gido foi:						
(a) erros técnicos nas previsões	4	-	1	-	1	-
(b) entrada de concorrentes no mercado	4	-	1	-	1	-
(c) falta de propaganda	4	-	1	-	1	-
(d) falhas administrativas	4	-	1	-	1	-
(e) surgimento de substitutos para nossos produtos	4	-	1	-	1	-
(f) retração na demanda	4	1	-	-	1	-
(g) acontecimentos imprevisíveis	4	-	1	-	1	-
(h) outra	4	-	1	-	1	-

Não existe uma definição clara de um plano de lu cros para a empresa. Nem todos os gerentes estão conscientes de u ma meta de lucros a ser atingida. Essa é a razão pela qual grande parte das perguntas foram consideradas não aplicáveis. É certo que todos sabem que existe um objetivo de obter lucros, mas um plano estabelecido no início de cada exercício não é feito.

ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA	NA	S	N	PAR	NS	AT
35. A empresa realiza um plano geral de suas atividades:						
(a) a curto prazo?	1	3	-	-	-	-
(b) a longo prazo?	1	4	-	-	-	-
36. Nesse plano geral são definidas políticas e diretrizes que servem de base para que os departamentos formulem suas metas?	1	4	1	-	-	-
37. São feitas alterações frequentes no plano geral da empresa?	1	2	2	1	-	-

ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA (cont.)	NA	S	N	PAR	NS	AT
38. O plano geral está sendo rigorosamente <u>se</u> guido?	1	4	-	1	-	-
39. No Departamento a que você está vinculado existe um planejamento de atividades a <u>cur</u> to e a longo prazo?	-	5	-	1	-	-
40. Esse planejamento está sendo executado de acordo com o cronograma estabelecido?	-	4	-	2	-	-
41. Existe alguma decisão que deva ser tomada pelo seu Departamento que esteja sendo a-tribuída a um outro Departamento?	-	1	4	1	-	-
42. Existe determinada área em que você deve tomar decisões e que considera que deveria ser atribuição de um outro órgão ou Depar- <u>tamento</u> ?	-	4	2	-	-	2
43. Considera que possui a autonomia <u>necessá</u> ria para tomar suas decisões?	-	4	1	1	-	-
44. Poderia haver uma diminuição de sua carga de trabalho, com a delegação de uma parte de suas funções a uma outra pessoa, sem prejuízo, ou até mesmo com vantagens para a empresa?	-	3	3	-	-	2
45. Tendo em vista a função que você <u>desempe</u> nha, considera correta a sua posição, <u>den</u> tro da estrutura funcional da empresa?	-	3	1	2	-	1
46. São realizadas reuniões periódicas, para discussão dos problemas relacionados à sua área de atuação?	-	4	2	-	-	-
47. Você considera que essas reuniões deveriam ser realizadas com maior frequênc <u>ia</u> ?	1	5	-	-	-	-
48. Considera que as decisões tomadas pela <u>al</u> ta administração da empresa e que afetam o seu Departamento, lhe são comunicadas com a devida antecedência?	-	4	-	2	-	-
49. As decisões tomadas por outros Departamen- <u>tos</u> , que afetam também o seu, lhe são <u>comu</u> nicadas no devido tempo?	-	4	1	1	-	-
50. Já houve reclamações de outros Departamen- <u>tos</u> , a respeito de informações que você <u>de</u> veria transmitir-lhes e não o fez?	-	2	4	-	-	-

ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA (cont.)	NA	S	N	PAR	NS	AT
51. Houve alguma medida, tomada por outro Departamento, que, de alguma forma, afetou o seu e não lhe foi comunicada?	-	1	3	2	-	-
52. São realizadas reuniões periódicas, com a finalidade de discutir os problemas da empresa (interdepartamentais)?	-	3	3	-	-	-
53. Considera que essas reuniões deveriam ser realizadas com maior frequência?	1	5	-	-	-	-

O principal problema que a empresa enfrenta, a nível de organização, é a não existência de uma definição clara de funções. Existem determinados gerentes que estão sobrecarregados de trabalho, tomando decisões em mais de uma área. Percebe-se a necessidade de uma reorganização, com redistribuição das funções, dando uma maior autonomia para os gerentes, a fim de que possam tomar suas decisões com mais segurança e diminuindo a carga de trabalho de alguns deles. Deve-se ter em mente que os próprios gerentes se dão conta de sua sobrecarga, sugerindo que seja tomada uma atitude para resolver esse problema.

Embora o sistema de informações dentro da empresa funcione a contento, nota-se que existe necessidade de se realizar reuniões periódicas entre os elementos da administração da empresa, com a finalidade de planejar as atividades da empresa e discutir os problemas existentes. Atualmente, essas reuniões não são realizadas periodicamente.

CONHECIMENTO DO CICLO DE VIDA DOS PRODUTOS	NA	S	N	PAR	NS	AT
54. É feita uma análise individual do montante de vendas e do lucro de cada produto?	1	3	-	1	1	-

CONHECIMENTO DO CICLO DE VIDA DOS PRODUTOS (cont.)	NA	S	N	PAR	NS	AT
55. Existe algum produto cujo montante de vendas esteja em declínio?	1	2	2	-	1	-
56. Esse declínio pode ser considerado permanente?	3	-	2	-	1	-
57. Há algum produto cuja manutenção em nossa linha de produção ocasione prejuízos para a empresa?	2	1	3	-	-	-
58. Há algum produto que seria aconselhável retirar da linha de produção?	2	-	4	-	-	-
59. No último ano, foi lançado algum novo produto pela empresa?	2	2	2	-	-	-
60. Esse produto novo está tendo boa aceitação no mercado?	4	2	-	-	-	-
61. Existe um esquema para lançamentos periódicos de novos produtos pela empresa?	2	1	3	-	-	-

Embora três gerentes afirmem que é feita uma análise individual do montante das vendas e do lucro de cada produto, pelo que pudemos concluir, em contatos verbais mantidos com os diretores da empresa, na realidade, não é feita uma análise tão exata quanto possível do lucro obtido com cada produto. Tem-se uma idéia aproximada do montante de vendas de cada um, mas não há um sistema de custos que permita que se calcule com exatidão o lucro de cada produto.

Também não existe preocupação com o lançamento de novos produtos. A administração da empresa considera que, dado que tudo o que é produzido é vendido, não há necessidade de pensar em lançar novos produtos. Alguns gerentes se referiram a um produto novo que, na realidade, é um mercado novo: trata-se da entrada da empresa no mercado de exportação. Mas produto novo, no sentido de incorporação de algo novo ao conjunto de produtos da empresa, esse não existe há bastante tempo.

POSIÇÃO NO MERCADO	NA	S	N	PAR	NS	AT
62. A empresa tem condições de quantificar a sua fatia de mercado?	2	4	-	-	-	-
63. Já foi tomada alguma medida, no sentido de aumentar a fatia de mercado de sua empresa?	2	4	-	-	-	-
64. A empresa não aumenta sua fatia de mercado devido a problemas em:						
(a) informação sobre os preços	5	-	1	-	-	-
(b) qualidade dos produtos	5	-	1	-	-	-
(c) características dos produtos	5	-	1	-	-	-
(d) prazos de entrega	5	-	1	-	-	-
(e) propaganda	5	-	1	-	-	-
(f) qualificação da força de vendas	5	-	1	-	-	-
(g) canais de distribuição	5	-	1	-	-	-
65. Sabe-se de algum competidor que tenha introduzido recentemente um novo método, técnica, ou empregado em novo material, componente ou equipamento?	-	-	6	-	-	-
66. Já foi feita uma análise do custo ou da praticabilidade de nossa empresa também adotar essa inovação?	6	-	-	-	-	-
67. Normalmente, a empresa tem tido êxito ao realizar uma previsão das inovações realizadas pelos concorrentes?	5	-	1	-	-	-
68. A empresa tem conseguido se antecipar à concorrência, no lançamento de novos produtos?	5	-	1	-	-	-
69. Tem sido notada a ocorrência de algum fator que possa abalar a imagem da empresa junto ao mercado consumidor?	2	2	2	-	-	-
70. A empresa já sofreu algum prejuízo, por não ter previsto alguma mudança ocorrida no mercado?	2	-	4	-	-	-
71. Em geral, pode-se afirmar que a empresa acompanha de perto as mudanças que ocorrem na tecnologia?	2	4	-	-	-	-

Até agora, a empresa não encontrou problemas para quantificar a sua participação no mercado. Com a abertura que conseguiu ao entrar no ramo de exportações, tudo o que ela produz ela vende. Além disso, os diretores da empresa encaram o mercado como um campo em que não existe muita possibilidade de realizar inovações, tanto que não se preocupam muito em verificar ou prever o que os concorrentes estão fazendo, em termos de buscar novos produtos.

Dois gerentes se referiram a um problema que quase abalou a imagem da empresa junto ao mercado consumidor: devido ao cheiro que resulta de suas operações, houve reclamações de que ela estava poluindo a área. Entretanto, esse problema foi aparentemente contornado, pois análises realizadas constataram que suas operações não causam poluição, e esse fato não ocasionou reflexos negativos em seu volume de vendas.

PREVISÃO DA DEMANDA	NA	S	N	PAR	NS	AT
72. A empresa realiza periodicamente uma previsão da demanda de seus produtos?	1	5	-	-	-	-
73. A previsão da demanda serve de base para a tomada de decisões dentro da empresa?	1	5	-	-	-	-
74. A empresa está sempre a par das flutuações ocorridas nos preços, conseguindo geralmente prevê-las com a devida antecedência?	1	4	-	-	1	-
75. A empresa está bem informada a respeito dos preços cobrados pelos concorrentes?	1	4	-	-	1	-
76. O volume de vendas dos produtos da empresa tem se comportado de acordo com as previsões?	1	4	-	1	-	-
77. Tem sido notada a presença de erros sistemáticos na previsão da demanda?	1	-	3	1	1	-

PREVISÃO DA DEMANDA (cont.)	NA	S	N	PAR	NS	AT
78. Os erros ocorridos na previsão da demanda são causados por:						
(a) falhas no método empregado.	5	-	1	-	-	-
(b) instabilidade de mercado	5	1	-	-	-	-
(c) impossibilidade de encontrar dados a respeito de variáveis consideradas relevantes.	5	-	1	-	-	-
(d) desconsideração de variáveis relevantes.	5	-	1	-	-	-
(e) erros nos dados obtidos	5	-	1	-	-	-
(f) acontecimentos imprevisíveis.	5	-	1	-	-	-

Embora a maioria dos entrevistados afirmem que a empresa realiza periodicamente uma previsão da demanda de seus produtos, ela, na realidade, não emprega técnicas de previsão da demanda. Como ela vende toda a sua produção, planeja o quanto irá produzir, e a previsão de sua demanda se baseia na quantidade que irá ofertar no mercado. Trata-se de uma confusão entre demanda e oferta.

PROPAGANDA	NA	S	N	PAR	NS	AT
79. A empresa tem usado com a frequência necessária os veículos de propaganda disponíveis?	2	-	3	1	-	-
80. Existe possibilidade de diversificar os veículos de propaganda?	4	1	1	-	-	-
81. A propaganda empregada está sendo realmente dirigida para os potenciais consumidores da empresa?	5	-	1	-	-	-
82. O orçamento destinado à propaganda é satisfatório para que sejam alcançados os objetivos desejados com a sua utilização?	4	-	2	-	-	-

Tendo em vista que vende tudo o que consegue produzir, e como a sua produção é toda ela destinada a varejistas, principalmente supermercados, a empresa não acredita na eficiência da propaganda. Por essa razão, não se utiliza desse instrumento para vender seus produtos.

TÉCNICAS DE CRIAÇÃO DE IDEIAS	NA	S	N	PAR	NS	AT
83. A empresa realiza reuniões periódicas (informais) para solucionar os possíveis problemas existentes?	1	3	1	1	-	-
84. Tem havido algum atraso na resolução de problemas considerados urgentes, em virtude de ser muito longo o período entre as reuniões?	1	2	3	-	-	-
85. A empresa realiza reuniões com a finalidade específica de encontrar idéias para novos produtos?	3	-	3	-	-	-
86. A empresa emprega alguma técnica especial para encontrar idéias para novos produtos?	6	-	-	-	-	-
87. Entre as técnicas abaixo, quais são empregadas pela empresa:						
(a) brainstorming	6	-	-	-	-	-
(b) lista de atributos	6	-	-	-	-	-
(c) criatividade operacional	6	-	-	-	-	-
(d) método de delphos	6	-	-	-	-	-
(e) análise morfológica	6	-	-	-	-	-
(f) relacionamentos forçados	6	-	-	-	-	-
(g) outra	6	-	-	-	-	-
88. A empresa tem encontrado boas idéias para novos produtos?	4	2	-	-	-	-

Não existe, em absoluto, preocupação em buscar idéias para novos produtos, não sendo utilizado nenhum tipo de técnica com essa finalidade. Esse problema é considerado tão sem importância pelos dirigentes da empresa que, mesmo assim, dois deles a

cham que a empresa tem encontrado boas idéias para novos produtos, no sentido que os que são fabricados satisfazem plenamente.

6.3 - Identificação dos Pontos Fortes da Empresa e de seus Problemas

A análise realizada mostrou, como principal ponto positivo da empresa, a disponibilidade de recursos financeiros: seus compromissos são sempre saldados em dia e não existe dificuldade para obtenção de créditos.

Embora seus recursos técnicos atuais (aí incluídos máquinas e equipamentos) sejam obsoletos, esse item não constitui problema, tendo em vista que adquiriu equipamentos novos, e a nova fábrica está em vias de ser instalada, empregando uma tecnologia que seus dirigentes classificam como sendo bastante avançada, vindo a se constituir em outro de seus pontos fortes.

Sua posição, em termos de mercado, é bastante tranqüila: tudo o que produz ela vende. Esse ponto, bastante positivo, faz com que esteja satisfeita com os produtos que fabrica e não se dê ao trabalho de diversificar a sua produção.

Essa cômoda situação, entretanto, pode ser um tanto perigosa: é possível que ocorra alguma mudança para a qual a empresa não esteja preparada ou que ela esteja deixando de lado alguma alternativa que venha beneficiá-la ainda mais. Ocasionalmente também reflexos negativos em determinadas áreas, onde se nota um certo descaso em pontos considerados importantes, como a sua organização administrativa: as funções não estão bem definidas, existe acúmulo de encargos sobre determinadas pessoas e, à medida que a empresa se desenvolve - o que já está ocorrendo, com a construção da nova fábrica

ca - isso poderá causar-lhe sérios transtornos.

Com o objetivo de detectar os problemas que a empresa enfrenta, pode ser utilizado o Anexo 5. Nesse anexo, são listados os problemas que podem ser identificados em cada área, bem como as suas implicações na área de novos produtos. Para o caso específico da empresa analisada, o Quadro 3 apresenta os problemas encontrados e suas implicações na área de novos produtos.

QUADRO 3

PROBLEMAS DETECTADOS NA ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA E SUAS IMPLICAÇÕES NA ÁREA DE NOVOS PRODUTOS E OUTRAS ÁREAS

ÁREA	PROBLEMAS DETECTADOS NA ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL	IMPLICAÇÕES NA ÁREA DE NOVOS PRODUTOS E OUTRAS ÁREAS
RECURSOS HUMANOS	- FALTA DE CONHECIMENTO TEÓRICO	- ORGANIZAÇÃO DE PROGRAMAS DE TREINAMENTO DO PESSOAL
MATÉRIA-PRIMA E MATERIAIS	- QUANTIDADE DE MATÉRIA-PRIMA LIMITADA	- O NOVO PRODUTO UTILIZA UMA ESPÉCIE DE MATÉRIA-PRIMA QUE HAJA EM MAIOR ABUNDÂNCIA
	- PREÇOS ELEVADOS DA MATÉRIA-PRIMA	- O NOVO PRODUTO UTILIZA MATÉRIA-PRIMA MAIS BARATA
PLANO DE LUCROS DA EMPRESA	- INEXISTÊNCIA DE UM PLANO DE LUCROS	- ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE LUCROS, BASEADO NUMA PREVISÃO DE RECEITAS E DESPESAS

QUADRO 3

PROBLEMAS DETECTADOS NA ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA E SUAS IMPLICAÇÕES NA ÁREA DE NOVOS PRODUTOS E OUTRAS ÁREAS
(cont.)

ÁREA	PROBLEMAS DETECTADOS NA ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL	IMPLICAÇÕES NA ÁREA DE NOVOS PRODUTOS E OUTRAS ÁREAS
ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> - INEXISTÊNCIA DE UMA DEFINIÇÃO CLARA DE FUNÇÕES - FALTA DE AUTONOMIA PARA OS GERENTES - SOBRECARGA DE TRABALHO PARA OS GERENTES 	<ul style="list-style-type: none"> - REDEFINIÇÃO DE FUNÇÕES, COM A ATRIBUIÇÃO DE RESPONSABILIDADES PARA OS GERENTES
CONHECIMENTO DO CICLO DE VIDA DOS PRODUTOS	<ul style="list-style-type: none"> - AUSÊNCIA DE INFORMAÇÕES SOBRE LUCROS E VENDAS DE CADA PRODUTO 	<ul style="list-style-type: none"> - CRIAÇÃO DE UM SISTEMA DE REGISTRO E ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DAS VENDAS E DOS CUSTOS DOS PRODUTOS DA EMPRESA
	<ul style="list-style-type: none"> - FALTA DE LANÇAMENTOS DE NOVOS PRODUTOS - INEXISTÊNCIA DE UM ESQUEMA PARA LANÇAR NOVOS PRODUTOS 	<ul style="list-style-type: none"> - CRIAÇÃO DE UM SISTEMA PARA PROCURAR E SELECIONAR IDEIAS PARA NOVOS PRODUTOS, BEM COMO UM ESQUEMA PARA LANÇAMENTOS MAIS FREQUENTES DE PRODUTOS NOVOS

QUADRO 3

PROBLEMAS DETECTADOS NA ANÁLISE DA SITUAÇÃO
ATUAL DA EMPRESA E SUAS IMPLICAÇÕES NA ÁREA
DE NOVOS PRODUTOS E OUTRAS ÁREAS

(cont.)

ÁREA	PROBLEMAS DETECTADOS NA ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL	IMPLICAÇÕES NA ÁREA DE NOVOS PRODUTOS E OUTRAS ÁREAS
POSIÇÃO NO MERCADO	- POSIÇÃO DESFAVORÁVEL NO MERCADO DEVIDO A PROBLEMAS RELACIONADOS COM A IMAGEM DA EMPRESA	- O NOVO PRODUTO MELHORA A IMAGEM DA EMPRESA
PREVISÃO DA DEMANDA	- DESCONHECIMENTO DA DEMANDA DOS PRODUTOS DA EMPRESA	- CRIAÇÃO DE UM SISTEMA PARA REALIZAR A PREVISÃO DA DEMANDA DOS PRODUTOS DE EMPRESA
PROPAGANDA	- AUSÊNCIA TOTAL DE PROPAGANDA	- REALIZAÇÃO DE PROPAGANDA - ADOÇÃO DE CAMPANHAS PROMOCIONAIS
TÉCNICAS DE CRIAÇÃO DE IDÉIAS	- INEXISTÊNCIA DE DISCUSSÃO DOS PROBLEMAS DA EMPRESA	- REALIZAÇÃO DE REUNIÕES PERIÓDICAS COM A FINALIDADE DE DISCUTIR OS PROBLEMAS DA EMPRESA

QUADRO 3

PROBLEMAS DETECTADOS NA ANÁLISE DA SITUAÇÃO
ATUAL DA EMPRESA E SUAS IMPLICAÇÕES NA ÁREA
DE NOVOS PRODUTOS E OUTRAS ÁREAS

(cont.)

ÁREA	PROBLEMAS DETECTADOS NA ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL	IMPLICAÇÕES NA ÁREA DE NOVOS PRODUTOS E OUTRAS ÁREAS
TÉCNICAS DE CRIAÇÃO DE IDÉIAS	<ul style="list-style-type: none"> - FALTA DE INICIATIVAS COM A FINALIDADE DE BUSCAR IDÉIAS PARA NOVOS PRODUTOS - INEXISTÊNCIA DE EMPREGO DE TÉCNICAS PARA PROCURAR IDÉIAS PARA NOVOS PRODUTOS 	<ul style="list-style-type: none"> - REALIZAÇÃO DE REUNIÕES PERIÓDICAS ENTRE AS PESSOAS RESPONSÁVEIS PELA INTRODUÇÃO DE NOVOS PRODUTOS, COM A FINALIDADE DE PROCURAR NOVAS IDÉIAS - REALIZAÇÃO DE CONSULTAS A ESPECIALISTAS NA ÁREA, DE FORA DA EMPRESA, COM O OBJETIVO DE MONTAR UM ESQUEMA DE BUSCA E AVALIAÇÃO DE NOVAS IDÉIAS

Alguns desses problemas podem ser considerados sem importância e não necessitam de uma ação imediata. Além disso, a tentativa de solução de todos eles implicaria em uma série de atitudes que a empresa não teria condições de tomar de uma hora para outra. Nem se pretende, de repente, resolver todos os problemas que uma empresa enfrenta. No caso em questão, os problemas que parecem

causar maiores transtornos são os referentes à matéria-prima, pessoal e organização da empresa

A matéria-prima atualmente empregada é um tanto escassa e atinge preços que os administradores da empresa consideram elevados. Até agora, não houve prejuízos quanto ao atendimento dos pedidos de seus clientes, mas esse é um risco que a empresa está constantemente correndo.

Existe também carência de mão-de-obra qualificada. É necessário recrutar pessoal no interior do Estado, para vir trabalhar na empresa. Nota-se deficiência também no que se refere a técnicos de nível médio, especialmente o pessoal ligado à produção. Percebe-se a necessidade de haver treinamento de pessoal para trabalhar na empresa.

Os problemas referentes à organização da empresa dizem respeito, principalmente, à definição das funções dos gerentes de seus diversos Departamentos. Não há uma atribuição clara de funções em determinados setores, havendo, por vezes, pessoas que executam a mesma atividade, a nível de decisão, e isso resulta em conflitos. Além disso, percebe-se que determinados gerentes não dispõem da autonomia necessária para o correto desempenho de suas funções. Existem alguns que se queixam de sobrecarga de trabalho. Torna-se necessário realizar uma redistribuição de funções, com a atribuição de responsabilidades e maior autonomia para os gerentes.

A imagem desfavorável da empresa, embora à primeira vista seja um problema que foi contornado, com análises realizadas por especialistas em problemas do meio ambiente, que chegaram à conclusão que suas operações não causavam poluição, é um ou

tro ponto que pode resultar em algum prejuízo para a empresa. Portanto, é necessário que ela procure tomar medidas que reforcem a sua posição.

Finalmente, como um fato que pode estar levando a empresa a desconsiderar alternativas que possam melhorar a sua situação, pode-se enumerar a sua completa despreocupação em relação a novos produtos. Ela deve tomar consciência de que a inovação é bastante importante até mesmo para que possa se manter no mercado. A sua indiferença em relação a essa área pode levá-la a uma situação bastante delicada, se houver alguma mudança que não tenha sido prevista.

6.4 - Implicações na Área de Novos Produtos

Evidentemente, a primeira medida que se aconselha é que a empresa procure montar um sistema para procurar e selecionar idéias para novos produtos. Levando em conta os problemas detectados na análise da situação atual, é possível estabelecer algumas prioridades a serem consideradas na avaliação das idéias para novos produtos. Como a matéria-prima atualmente empregada é escassa e possui preços altos, um produto que utilizasse um outro tipo de matéria-prima, mais abundante e mais barata, amenizaria essa situação. Possivelmente, também haveria vantagens se o novo produto empregasse mão de obra menos qualificada, já que a empresa enfrenta dificuldades nessa área. Uma terceira característica a ser considerada no novo produto deve ser a possibilidade de melhorar a imagem da empresa, que foi um pouco abalada junto ao consumidor pela suspeita de causar poluição.

Essas três características devem ter um certo peso, na escolha das idéias para novos produtos, considerando a situação atual da empresa. Existem diversas maneiras de se chegar a uma avaliação das idéias para novos produtos. Se o instrumento utilizado for uma matriz de avaliação, esses itens deverão apresentar um peso relativo maior que os demais. Quanto ao valor a ser atribuído ao peso relativo de cada item, ele deverá ser inicialmente arbitrado. Somente uma análise de sensibilidade, com a alteração dos pesos e a verificação dos reflexos dessa alteração no resultado obtido, é que irá permitir que se chegue a um valor, se não o ideal, o mais próximo possível dele.

C A P Í T U L O V I I

7. CONCLUSÃO

Inegavelmente, a busca de idéias para novos produtos deve ser um problema com que a empresa se preocupe constantemente. Entretanto, é um terreno em que ela correrá algum risco, caso não escolha o produto certo, para lançar no momento certo e dirigido ao mercado mais adequado. Portanto, o mêtodo de selecionar as idéias assume importância fundamental, dentro do processo. Por vezes, um produto aparentemente não muito rentável pode ser de veras interessante para uma empresa, em virtude dos reflexos que terá no restante de sua linha de produção, trazendo-lhe uma série de benefícios indiretos.

7.1 - Comparação do Método Empregado com Outros Métodos

Existem diversos métodos para selecionar idêias para novos produtos, muitos deles se baseando em listas de verificação. O'MEARA criou um método, citado por BOSS⁽¹⁾, em que são enumeradas 17(dezessete) características do novo produto que devem ser consideradas, sendo a cada uma delas atribuído um peso de 1 a 5, conforme esteja ou não presente na idéia analisada. Nesse método, não são levadas em conta as necessidades de cada empresa: a idéia é avaliada em relação aos efeitos que terá sobre os elementos de marketing e produção da empresa, não havendo preocu

(1) BOSS, Jean François. Guide sommaire de approches quantitatives du nouveau produit. *Revue Française du Marketing*, Paris, 40:5-35, 3. trim. 1971.

pação de verificar se esses elementos ocasionam problemas que necessitem de uma solução. Se o produto se enquadra dentro dos canais de distribuição atuais da empresa, ele receberá um peso bastante alto nesse item. Entretanto, pode ser que a empresa tenha problemas nessa área e necessite diversificar seus canais de distribuição - isso não é levado em consideração por esse método.

ROBERTO e PINSON⁽²⁾ propõem um outro método, a que chamam de lexicográfico, em que o administrador enumera as características que considera prioritárias para o novo produto, e as idéias são selecionadas com base nessa prioridade. Se a primeira prioridade não é satisfeita, a idéia é abandonada; se é satisfeita, analisa-se a segunda prioridade, e assim sucessivamente. Ao final, as idéias selecionadas são classificadas de acordo com os pontos que obtiveram nos itens de prioridade mais alta. A restrição que pode ser feita a esse método é que quem estabelece as prioridades é o administrador. Portanto, já se supõe que existe em toda empresa um conhecimento prévio das características consideradas relevantes para selecionar novos produtos. Muitas vezes, o administrador tem uma visão um pouco distorcida da situação, e pode dar prioridade a itens que não irão trazer benefícios para a empresa.

Existem ainda diversos métodos, mas todos eles apresentam basicamente as mesmas atividades e partem dos mesmos princípios dos dois apresentados anteriormente, com pequenas modificações.

(2) ROBERTO, Eduardo & PINSON, Christian. Analisis de compatibilidad para la elección de nuevos productos. *Administración de Empresas*, Buenos Aires, 5(53):475-84, ag. 1974.

O método proposto neste trabalho, com a realização da análise da situação atual da empresa, identificando seus pontos fortes e fracos, e a partir daí construindo uma matriz para avaliar as idéias para novos produtos, tem a vantagem de considerar a empresa como um todo, formado por diversos setores que se relacionam. A partir do conhecimento do que realmente existe na empresa, de seus problemas, adota-se o sistema de avaliação de idéias para novos produtos. As características prioritárias para avaliar as idéias são determinadas não pela vontade do administrador, mas através de uma análise da situação da empresa. Esse fato dá mais objetividade ao método e torna-o mais adequado à realidade da empresa.

7.2 - Recomendações para a Adoção do Modelo

A aplicação prática realizada mostrou que o modelo desenvolvido apresenta condições para ser adotado e tem o potencial de definir idéias para novos produtos. Entretanto, para que apresente resultados satisfatórios, é necessário que algumas condições sejam satisfeitas.

Como a base para o emprego do modelo encontra-se nas respostas dadas pelos gerentes aos quesitos da lista de verificação, é fundamental que a sua aplicação seja feita por alguém que esteja ligado à alta administração da empresa. Não é necessário que o entrevistador seja um dos elementos da direção da empresa - pode ser uma pessoa de fora da empresa. Entretanto, é necessário que tenha o apoio dos elementos da direção da empresa - especialmente da presidência. Isso permitirá que tenha maior facilidade de acesso aos gerentes e fará com que haja uma maior sinceridade nas respostas, tendo em vista que, sabendo que o trabalho é

importante para a empresa, haverá uma maior boa vontade em colaborar.

Na aplicação prática realizada, o objetivo foi unicamente testar o modelo. No caso de ele ser implantado, deveria ser feito um reestudo, com uma análise mais aprofundada, que possa dar uma maior certeza de que a situação real da empresa é aquela que foi constatada. É possível que haja alguma distorção, considerando que, embora os diretores da empresa não se tenham negado a responder aos quesitos formulados, o que se notou foi que alguns deles o faziam mais no sentido de colaborar para a realização do trabalho do que com a finalidade de realmente auxiliar a empresa na detecção de seus problemas. Percebeu-se que havia alguns que apresentavam um certo receio ao responder determinadas perguntas, tendo em vista que não acreditavam que de suas respostas pudesse resultar algum proveito para a empresa.

Também é importante que a pessoa que vá realizar as entrevistas tenha uma certa qualificação e apresente sensibilidade para perceber coisas além do que está escrito nas perguntas. A lista não tem a pretensão de ser exaustiva e descobrir todos os problemas que existem na empresa. Muitos deles - e a própria aplicação prática permitiu que se verificasse isso - deverão ser descobertos pelo analista ao realizar a entrevista, e ele deverá fazer com que os gerentes complementem as suas respostas nos itens em que considerar que há maiores problemas. Portanto, é importante que o questionário seja preenchido pelos gerentes na presença do analista, e por meio de uma entrevista. Dessa forma, poderão ser percebidas muitas coisas que não se pode colocar dentro de um questionário, ou outro tipo de problema que não esteja previsto na re-

lação de perguntas feitas. A sua aplicação e a observação, da parte do analista, poderão permitir que possa, inclusive, haver modificações na lista de perguntas, com a inclusão de outras que possam facilitar a identificação dos problemas da empresa.

Finalmente, é importante ressaltar que é necessário que a análise seja realizada periodicamente, com o objetivo de se detectar qualquer mudança que se esteja delineando na situação atual da empresa.

7.3 - Limitações do Modelo Apresentado

A principal limitação que se pode atribuir ao modelo apresentado reside no fato de que se baseia em uma lista de verificação que deve ser preenchida pelos gerentes da empresa, a fim de que possam ser detectados os problemas nela existentes. Evidentemente, pode haver uma certa resitência de parte dos gerentes, negando-se a responder. Isso pode ser diminuído pela realização da entrevista por pessoa ligada à alta administração da empresa.

Outra limitação é o fato de que o êxito da aplicação irá depender, em parte, da sensibilidade do analista. Ele deverá ter condições de perceber quando um gerente não está sendo sincero, ou quando existe um problema que não pode ser identificado unicamente pela resposta às perguntas feitas. Em determinadas situações, isso não ocorre e algo importante pode não ser detectado, embora essa possibilidade seja mínima.

A terceira limitação, certamente, será a atribuição do valor para os pesos relativos da matriz de avaliação. A análise da situação da empresa permitirá que sejam escolhidos quais

os itens que deverão ter um peso relativo maior, embora não chegue ao estabelecimento de um valor numérico específico. Entretanto, acredita-se que a análise de sensibilidade, recomendada anteriormente, irá permitir que se chegue a um valor próximo do ideal, ou a uma faixa que possibilite a escolha mais correta das idéias para desenvolver novos produtos.

7.4 - Sugestões para Novos Estudos

Para novos estudos nesta área, muito pouco explorada em nosso país, ter-se-ia, inicialmente, a recomendação de que fosse construído um modelo para as outras etapas do lançamento de novos produtos: desenvolvimento de especificações, teste de mercado e comercialização.

Com base no modelo apresentado, poder-se-ia realizar um estudo para dar valores, da maneira mais objetiva possível, à matriz de avaliação.

Ainda com base no que foi apresentado, partindo da análise da situação atual da empresa através da lista de verificação, poder-se-ia completar o modelo, com a finalidade de resolver os problemas em outras áreas da empresa, que não a de novos produtos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ADLER, Max K. *A moderna pesquisa de mercado*. 3.ed. São Paulo, Pioneira, 1975. 138 p.
2. ASSMUS, Gert. NEWPROD: the design and implementation of a new product model. *Journal of Marketing*, Chicago, 39:16-23, Jan. 1975.
3. BARCELO, C. *Nuevos productos nuevos beneficios*. Barcelona, Sagitario, 1974. 288 p.
4. BOSS, Jean François. Guide sommaire des approches quantitatives du nouveau produit. *Revue Française du Marketing*, Paris, 40:5-35, 3.trim.1971.
5. BOUQUEREL, Fernand. *Estudos de mercado*. São Paulo, Difusão Européia do Livro, 1967. 128 p. (Saber Atual, 131)
6. BOYD, Harper W. & WESTFALL, Ralph. *Pesquisa mercadológica; texto e casos*. 2.ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1971. 806 p.
7. CARDOZO, Richard N. et alii. New product decisions by marketing executives; a computer controlled experiment. *Journal of Marketing*, Chicago, 36:10-6, Jan. 1972.
8. CATHEY, Paul J. New product planning - it's tougher than ever! *Iron Age*, s.l., p. 50-1, Dec. 1973.
9. CHENU, Pierre & WILEMON, David. A decision process for new product selection. *Industrial Marketing Management*, Amsterdam, 3(1):33-46, Oct. 1973.

10. CONSTANDSE, William J. Planeamiento de nuevos productos. *Administración de Empresas*, Buenos Aires, 4(46):957-64, ene. 1974.
11. COX, Keith K. & ENIS, Ben M. *The marketing research process; a managerial approach to purchasing relevant information for decision making*. Pacific Palisades, Goodyear Publishing, 1972. 626 p.
12. CRAWFORD, C. Merle. Strategies for new product development. *Business Horizons*, Bloomington, 15(6):49-58, Dec. 1972.
13. ENGLAND, Len. How to research new products. *Management Today*, London, p. 112, 114, 118, June 1974.
14. ESKIN, Gerald J. Dynamic forecasts of new product demand using a depth of repeat model. *Journal of Marketing Research*, New Orleans, 10:115-29, May 1973.
15. FERBER, Robert. *Handbook of marketing research*. New York, McGraw-Hill, 1974. 1 v.
16. FOX, Willard M. *Investigación de mercados*. Mexico, Fondo de Cultura, 1961. 292 p.
17. GERARD, Pierre. *Introdução ao marketing*. Petrópolis, Vozes, 1973. 180 p.
18. GRACIOSO, Francisco. *Marketing; uma experiência brasileira*. 2.ed. São Paulo, Cultrix, 1973. 172 p.
19. GREYSER, Stephen. O caso dos produtos improdutivos. *Expansão*, São Paulo, 1(16):49-63, ago. 1972.
20. JOLSON, Marvin A. & HISE, Richard T. *Quantitative techniques for marketing decisions*. New York, Macmillan, 1973. 238 p.
21. KING, William R. *Análise quantitativa em administração mercado lógica*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1975. 238 p.

22. KOTLER, Philip. *Administração de marketing; análise, planejamento e controle*. São Paulo, Atlas, 1974. 3 v.
23. LEDUC, Robert. *Marketing; como lançar um produto novo*. Rio de Janeiro, Expressão e Cultura, 1973. 228 p. (Economia e Administração, 14)
24. LEDUC, Robert. *O produto novo*. Lisboa, Clássica, 1973. 140 p. (A Vida da Empresa, 18)
25. MARKETING; financement de l'innovation. *Organisation Gestion des Entreprises*, França, p. 9-19, Oct. 1971.
26. MARKETING men must play a greater part in "innovation". *Industrial Advertising and Marketing*, London, 10(4):2-7, Dec. 1973.
27. PEDRAGLIO, Gerard. Getting into shape to manage new products. *European Business*, Lausanne (30):38-47, Summer 1971.
28. PESSEMIER, Edgar A. & ROOT, H. Paul. The dimensions of new product planning. *Journal of Marketing*, Chicago, 37:10-8, Jan. 1973.
29. POR que fracassam os lançamentos. *Exame*, São Paulo (85):87-110, out. 1974.
30. ROBERTO, Eduardo & PINSON, Christian. Analisis de compatibilidad para la elección de nuevos productos. *Administración de Empresas*, Buenos Aires, 5(53):475-84, ag. 1974.
31. ROBERTSON, Andrew. Innovation Management. *Management Decision Monograph*, Bradford, 12(6):329-72, 1974.
32. SCHONER, Bertram & UHL, Kenneth P. *Marketing research; information systems and decision making*. 2.ed. New York, John Wiley, 1975. 588 p.
33. SIMÕES, Roberto. *Iniciação ao marketing*. 3.ed. São Paulo, Atlas, 1974. 152 p.

34. TAGLIACARNE, Guglielmo. *Pesquisa de mercado; técnica e prática*. São Paulo, Atlas, 1974. 472 p.
35. TAUBER, Edward M. Discovering new product opportunities with problem inventory analysis. *Journal of Marketing*, Chicago, 39:67-70,
36. TAUBER, Edward M. How market research discourages major innovation. *Business Horizons*, Bloomington, 17(3):22-6, June 1974.
37. TAUBER, Edward M. Reduce new product failures; measure needs as well as purchase interest. *Journal of Marketing*, Chicago, 37:61-4, July 1973.
38. TAYLOR, James W. et alii. The purchase intention question in new product development; a field test. *Journal of Marketing*, Chicago, 39:90-2, Jan. 1975.
39. VENDEUVRE, Philippe. L'innovation; un risque rentable. *Revue Française du Marketing*, Paris, 40:97-103, 3.trim.1971.
40. VILELLA, Hamilton Madureira. O produto novo no esforço mercadológico da empresa. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, 9(2):51-73, abr./jun. 1969.
41. VINSON, Donald E. & JACKSON, John H. New product ideas need special management. *Management Review*, New York, 62(12):24-9, Dec. 1973.
42. WARDER, Rita & STRONG, Saly. Out of the lab and into the market. *Industrial Marketing*, s.l., p.18-20, 22-3, Dec. 1971.
43. ZALTMAN, Gerald & BURGER, Philip C. *Marketing research; fundamentals and dynamics*. Hinsdale, Dryden Press, 1975. 744 p.

A N E X O 1

QUESTIONÁRIO EMPREGADO

NA 1^a

ETAPA DA PESQUISA

QUESTIONÁRIO

Para os fins a que se propõe este questionário, novos produtos significam produtos diferentes dos que a empresa fabrica. Abrange produtos originais, modificações importantes em produtos existentes, similares de produtos concorrentes e aquisições de linha de produto, todos envolvendo a incorporação de algo novo ao conjunto de produtos da empresa.

1 - Existe alguma pessoa ou departamento na empresa com a responsabilidade específica de desenvolver idéias de produtos novos?

- () Sim. Cite-o: _____ (função)
- () Não.

(Se respondeu sim, passe para a pergunta 3)

2 - Se não existe alguém com responsabilidade específica, quem normalmente procura idéias de novos produtos? (Cite sua função - se for uma pessoa - ou o nome do Departamento que faz isso)

3 - Você poderia estimar a porcentagem de idéias de produtos novos durante os últimos anos, originárias das seguintes fontes:

- ação dos concorrentes %
- empregados %
- consumidores %
- fornecedores %
- órgãos governamentais %
- revistas %
- associações de comércio %
- consultores privados %
- outras % Cite-as: _____

4 - Dentre as fontes acima, existe alguma que produza idéias mais úteis, ainda que menos numerosas?

- () Sim. Cite-a: _____
- () Não.

5 - Aproximadamente, quantas novas idéias foram seriamente consideradas nos últimos 2 anos?

-) nenhuma
-) menos de 10
-) entre 10 e 20, inclusive
-) mais de 20

6 - A busca de novas idéias tem sido causada por:

-) a) substituição de um produto antigo, de venda difícil
-) b) abertura de novos mercados
-) c) tentativa de redução dos custos
-) d) ameaça causada pelo lançamento de um produto concorrente
-) e) outro. Cite-o: _____

7 - Quais, dentre os fatores acima, são considerados mais importantes? (Indique apenas a letra correspondente, colocando em primeiro lugar os mais importantes)

8 - Você poderia estimar quantas idéias surgem, até que seja encontrada uma realmente viável?

9 - As idéias para novos produtos surgem durante as reuniões ordinárias realizadas pela empresa, ou são realizadas reuniões com a finalidade específica de produzi-las?

-) surgem durante reuniões ordinárias
-) surgem em reuniões com a finalidade específica de produzi-las

10 - Cite o nome da técnica ou técnicas empregada(s) nessas reuniões, quando o que se busca é a determinação de necessidade do desenvolvimento de novos produtos, ou descreva, em poucas palavras, como é feito:

11 - Cite o nome da técnica ou técnicas empregadas nessas reuniões, se o que se deseja é realizar o processo de geração de idéias para novos produtos, ou descreva, em poucas palavras, como é feito:

12 - Existe uma pessoa ou Departamento com a função específica de selecionar e testar novas idéias?

- () Sim. Cite-o: _____ (função)
() Não.

13 - O método que a empresa usa para analisar a viabilidade de uma nova idéia leva em consideração:

- () a) tipo de consumidor que comprará o produto?
() b) vendas previstas?
() c) lucro previsto?
() d) custos provistos?
() e) compatibilidade com os objetivos da empresa?
() f) reação dos consumidores diante do produto novo?
() g) efeito sobre a linha de produto da empresa?
() h) tempo que o produto permanecerá no mercado?
() i) atitude dos concorrentes?
() j) tempo que os concorrentes levariam para lançar um produto similar?

14 - Quais, dentre os fatores acima, são considerados mais importantes? (Indique apenas a letra correspondente, colocando em primeiro lugar os mais importantes)

15 - Quais as técnicas empregadas nessa análise?

- () questionário
- () entrevista pessoal
- () pesquisa de motivação
- () técnicas estatísticas e matemáticas
- () outra. Qual? _____

16 - Descreva, em poucas palavras, como emprega a técnica (ou técnicas) acima indicada(s):

17 - Quais os principais produtos produzidos por sua empresa (importância em termos de faturamento)?

Produtos	\$ % do faturamento
1 -	
2 -	
3 -	
4 -	
5 -	
6 -	
7 -	
8 -	
9 -	
10 -	

18 - Quantos empregados tem sua empresa?

A N E X O 2

QUESTIONÁRIO EMPREGADO

NA 2ª

ETAPA DA PESQUISA

QUESTIONÁRIO

1 - Dados da empresa:

1.1 - Número de empregados: _____

1.2 - Faturamento no último exercício: _____

1.3 - Número de produtos que fabrica (tipos): _____

2 - Existe um departamento de Pesquisa e Desenvolvimento na empresa?

Sim

Não

3 - Quantas idéias de novos produtos foram levadas em consideração, nos últimos 5 anos?

4 - Indique o número de produtos que foram lançados, nos últimos 5 anos:

5 - Dentre esses produtos, quantos foram considerados um sucesso pela empresa?

6 - Considerando os objetivos que a empresa pretende atingir, você julga que eles:

estão claramente definidos e quantificados

estão bem definidos, mas não quantificados

não estão bem definidos

são praticamente desconhecidos

não são conhecidos

7 - A empresa procura idéias para novos produtos utilizando:

	sempre	com grande frequência	com regular frequência	quase nunca	nunca
7.1 - técnicas especiais, como:					
7.1.1 - "brainstorming"					
7.1.2 - criatividade operacional					
7.1.3 - lista de atributos					
7.1.4 - método de delphos					
7.1.5 - análise morfológica					
7.1.6 - relacionamentos forçados					
7.2 - reuniões informais					
7.3 - trabalho de um só indivíduo					
7.4 - não procura, mas espera que surjam ocasionalmente					

NOTA: "brainstorming" - reunião criativa, com o propósito de produzir inúmeras idéias. Cada participante tem ampla liberdade para expor suas idéias, não sendo permitidas críticas. Ao final, é feita uma seleção das idéias consideradas aproveitáveis.

criatividade operacional - o problema é exposto inicialmente de forma superficial. À medida que vão surgindo as idéias, o problema vai sendo aclarado, até que se chegue a uma solução.

lista de atributos - emprego de uma lista de características de um produto, modificando-as à procura de combinações que possam aperfeiçoá-lo.

método de delphos - colhem-se as opiniões de especialistas uma primeira vez. A seguir, cada um deles recebe as opiniões dadas por todos os outros, tendo oportunidade de reformular a sua.

análise morfológica - parte da análise de um problema e procura dividi-lo em partes ou dimensões. Examina as relações existentes entre elas, procurando encontrar uma solução para o problema.

relacionamentos forçados - é feita uma relação entre inúmeras idéias de novos produtos, procurando combiná-las ou acrescentar novos itens.

8 - No que se refere ao processo para buscar idéias para novos produtos:

- é aceita qualquer contribuição, independente de onde provenha (tanto de dentro como de fora da empresa)
- são aceitas somente contribuições de pessoas ligadas à empresa
- aceitam-se somente contribuições de pessoas que trabalham na empresa
- aceitam-se somente idéias de pessoas dos altos escalões da empresa
- somente é aceita uma idéia se provier de alguém do grupo dos que estão com a incumbência de buscar essas idéias

9 - No processo de avaliação de idéias de novos produtos:

- existe uma rotina pré-estabelecida, que permite que se avaliem todas as idéias de acordo com um certo critério
- a avaliação é sempre feita objetivamente, mas não há uma rotina pré-estabelecida
- a avaliação é feita de acordo com critérios pessoais
- normalmente não se faz a avaliação
- nunca se faz a avaliação

10- A escolha das idéias para desenvolver o produto é feita:

- realizando pesquisa de mercado e empregando técnicas estatísticas e matemáticas que permitam fazer uma previsão, em termos quantitativos, a respeito de sua viabilidade
- realizando uma pesquisa de mercado com a finalidade de verificar se o produto terá aceitação, sem chegar a previsões em termos quantitativos
- por meio de uma rápida sondagem junto a possíveis clientes, vendedores e concorrentes, a fim de verificar se o produto será aceito
- com base unicamente no que pensa o pessoal da empresa que pode fornecer alguma informação a respeito
- com base na intuição de quem tem o poder de decidir

11. - Ao realizar pesquisa de mercado, a empresa utiliza:

	sempre	na maioria das vezes	muitas vezes	raramente	nunca
11.1 - questionário					
11.2 - entrevista pessoal					
11.3 - técnicas estatísticas e matemáticas					
11.4 - outra					

A N E X O 3

LISTA DE VERIFICAÇÃO

PARA REALIZAR

ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL DE

UMA EMPRESA

	NA	S	N	PAR	NS	AT
I - UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS						
RECURSOS TÉCNICOS						
1. Existem ameaças de que os recursos técnicos usados pela empresa se tornem obsoletos ?						
2. Os recursos técnicos da empresa podem ser aplicados em outras áreas ?						
3. Já foi perdida alguma oportunidade de melhorar a situação da empresa, pela impossibilidade de aplicar os recursos técnicos em outras áreas ?						
4. Já foi notada alguma deficiência em algum setor, por falta de disponibilidade ou de qualificação dos recursos técnicos da empresa ?						
RECURSOS HUMANOS						
5. Existe carência de pessoal de nível superior na empresa ?						
6. Tem-se notado a falta de conhecimento teórico do pessoal da empresa, em determinadas áreas ?						
7. Tem sido notada alguma falha em determinada atividade, devido à falta de qualificação do pessoal que deve desempenhá-la ?						
8. Algum órgão ou departamento da empresa tem funcionado de forma ineficiente, em decorrência de despreparo do pessoal ?						
9. Considera que deveria haver um programa de treinamento de executivos em quais das seguintes áreas:						
(a) marketing						
(b) produção						
(c) vendas						
(d) finanças						
(e) publicidade e propaganda						

	NA	S	N	PAR	NS	AT
10. Há possibilidade de aproveitar os recursos humanos da empresa em outras áreas ?						
11. Há disponibilidade de mão-de-obra na região que possa ser empregada na empresa ?						
MATÉRIA-PRIMA E MATERIAIS						
12. Tem sido notada alguma dificuldade na obtenção de matéria-prima ?						
13. Essa dificuldade na obtenção de matéria-prima tem sido causada por:						
(a) preço elevado						
(b) escassez de matéria-prima						
(c) atrasos nos prazos de entrega						
14. A qualidade da matéria-prima empregada pela empresa é satisfatória ?						
15. A empresa, nos últimos 6 meses, deixou de atender a pedidos de clientes, em decorrência da falta de matéria-prima em estoque ?						
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS						
16. Considerando as máquinas e equipamentos de que a empresa dispõe para realizar a sua produção, ela poderia ser classificada, em relação aos concorrentes, como:						
(a) atrasada						
(b) em posição média						
(c) avançada						
17. A produção tem sofrido atrasos, nos últimos 6 meses, devido ao mau funcionamento ou quebra de máquinas ?						
18. Existem máquinas ou equipamentos em funcionamento na empresa que poderiam ser classificados como obsoletos ?						

	NA	S	N	PAR	NS	AT
RECURSOS FINANCEIROS						
19. Em geral, a empresa salda seus compromissos dentro dos prazos devidos ?						
20. O capital de giro de que a empresa dispõe é suficiente para a realização de suas operações normais ?						
21. Existe possibilidade de aumentar o capital de giro, sem causar transtornos para a empresa ?						
22. Há disponibilidade de recursos financeiros para aquisição de novos equipamentos ?						
23. A empresa tem facilidade na obtenção de créditos:						
(a) junto aos bancos ?						
(b) junto aos fornecedores ?						
24. Foi sentida alguma dificuldade na realização das seguintes atividades, em decorrência da falta de recursos financeiros:						
(a) aquisição de equipamentos necessários às operações normais da empresa ?						
(b) pesquisa e desenvolvimento ?						
(c) teste de novos produtos ?						
25. Os prazos concedidos pelos credores, na liquidação das dívidas da empresa, têm sido suficientes ?						
26. Há possibilidade de conceder um prazo maior para a liquidação dos débitos dos clientes da empresa ?						
II - ADMINISTRAÇÃO GERAL						
DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS						
27. Você tem condições de enumerar os objetivos da empresa ?						

	NA	S	N	PAR	NS	AT
28. Esses objetivos estão formulados com clareza e podem ser quantificados ?						
29. O Departamento a que você está vinculado traçou metas com a finalidade de ajudar a empresa a atingir seus objetivos ?						
30. Existe alguma atividade desempenhada pela empresa que possa ser considerada conflitante com os objetivos visados ?						
PLANO DE LUCROS DA EMPRESA						
31. A empresa estabelece um objetivo de lucro a ser atingido, em cada exercício ?						
32. Esse objetivo é estabelecido com base em uma previsão que permita quantificá-lo ?						
33. O objetivo de lucro foi atingido, no último exercício ?						
34. A causa de esse objetivo não ter sido atingido foi:						
(a) erros técnicos nas previsões						
(b) entrada de concorrentes no mercado						
(c) falta de propaganda						
(d) falhas administrativas						
(e) surgimento de substitutos p/nossos produtos						
(f) retração na demanda						
(g) acontecimentos imprevisíveis						
(h) outra						
ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA						
35. A empresa realiza um plano geral de suas atividades:						
(a) a curto prazo ?						
(b) a longo prazo ?						

	NA	S	N	PAR	NS	AT
36. Nesse plano geral são definidas políticas e diretrizes que servem de base para que os departamentos formulem suas metas ?						
37. São feitas alterações frequentes no plano geral da empresa ?						
38. O plano geral está sendo rigorosamente seguido ?						
39. No Departamento a que você está vinculado existe um planejamento de atividades a curto e longo prazo ?						
40. Esse planejamento está sendo executado de acordo com o cronograma estabelecido ?						
41. Existe alguma decisão que deva ser tomada pelo seu Departamento que esteja sendo atribuída a um outro Departamento ?						
42. Existe determinada área em que você deve tomar decisões e que considera que deveria ser atribuição de um outro órgão ou Departamento ?						
43. Considera que possui a autonomia necessária para tomar suas decisões ?						
44. Poderia haver uma diminuição de sua carga de trabalho, com a delegação de uma parte de suas funções a uma outra pessoa, sem prejuízo, ou até mesmo com vantagens para a empresa ?						
45. Tendo em vista a função que você desempenha, considera correta a sua posição, dentro da estrutura funcional da empresa ?						

	NA	S	N	PAR	NS	AT
46. São realizadas reuniões periódicas, para discussão dos problemas relacionados à sua área de atuação ?						
47. Você considera que essas reuniões deveriam ser realizadas com maior frequência ?						
48. Considera que as decisões tomadas pela alta administração da empresa e que afetam o seu Departamento, lhe são comunicadas com a devida antecedência ?						
49. As decisões tomadas por outros Departamentos, que afetam também o seu, lhe são comunicadas no devido tempo ?						
50. Já houve reclamações de outros Departamentos, a respeito de informações que você deveria transmitir-lhes e não o fez ?						
51. Houve alguma medida, tomada por outro Departamento, que, de alguma forma, afetou o seu, e não lhe foi comunicada ?						
52. São realizadas reuniões periódicas, com a finalidade de discutir os problemas da empresa (interdepartamentais) ?						
53. Considera que essas reuniões deveriam ser realizadas com maior frequência ?						
CONHECIMENTO DO CICLO DE VIDA DOS PRODUTOS						
54. É feita uma análise individual do montante de vendas e do lucro de cada produto ?						
55. Existe algum produto cujo montante de vendas esteja em declínio ?						
56. Esse declínio pode ser considerado permanente ?						

	NA	S	N	PAR	NS	AT
57. Há algum produto cuja manutenção em nossa linha de produção ocasione prejuízos para a empresa ?						
58. Há algum produto que seria aconselhável retirar da linha de produção ?						
59. No último ano, foi lançado algum novo produto pela empresa ?						
60. Esse produto novo está tendo boa aceitação no mercado ?						
61. Existe um esquema para lançamentos periódicos de novos produtos pela empresa ?						
III - RELAÇÕES DA EMPRESA COM O MEIO AMBIENTE						
POSIÇÃO NO MERCADO						
62. A empresa tem condições de quantificar a sua fatia de mercado ?						
63. Já foi tomada alguma medida, no sentido de aumentar a fatia de mercado de sua empresa ?						
64. A empresa não aumenta sua fatia de mercado devido a problemas em:						
(a) informação sobre preços						
(b) qualidade dos produtos						
(c) características dos produtos						
(d) prazos de entrega						
(e) propaganda						
(f) qualificação da força de vendas						
(g) canais de distribuição						
65. Sabe-se de algum competidor que tenha introduzido recentemente um novo método, técnica, ou empregado um novo material, componente ou equipamento ?						

	NA	S	N	PAR	NS	AT
66. Já foi feita uma análise de custo ou da praticabilidade de nossa empresa também adotar essa inovação ?						
67. Normalmente, a empresa tem tido êxito ao realizar uma previsão das inovações realizadas pelos concorrentes ?						
68. A empresa tem conseguido se antecipar à concorrência, no lançamento de novos produtos ?						
69. Tem sido notada a ocorrência de algum fator que possa abalar a imagem da empresa junto ao mercado consumidor ?						
70. A empresa já sofreu algum prejuízo, por não ter previsto alguma mudança ocorrida no mercado ?						
71. Em geral, pode-se afirmar que a empresa acompanha de perto as mudanças que ocorrem na tecnologia ?						
PREVISÃO DA DEMANDA						
72. A empresa realiza periodicamente uma previsão da demanda de seus produtos ?						
73. A previsão da demanda serve de base para a tomada de decisões dentro da empresa ?						
74. A empresa está sempre a par das flutuações ocorridas nos preços, conseguindo geralmente prevê-las com a devida antecedência ?						
75. A empresa está bem informada a respeito dos preços cobrados pelos concorrentes ?						
76. O volume de vendas dos produtos da empresa tem se comportado de acordo com as previsões ?						

	NA	S	N	PAR	NS	AT
77. Tem sido notada a presença de erros sistemáticos na previsão da demanda ?						
78. Os erros ocorridos na previsão da demanda são causados por:						
(a) falhas no método do empregado						
(b) instabilidade do mercado						
(c) impossibilidade de encontrar dados a respeito de variáveis consideradas relevantes						
(d) desconsideração de variáveis relevantes						
(e) erros nos dados obtidos						
(f) acontecimentos imprevisíveis						
PROPAGANDA						
79. A empresa tem usado com a frequência necessária os veículos de propaganda disponíveis ?						
80. Existe possibilidade de diversificar os veículos de propaganda ?						
81. A propaganda empregada está sendo realmente dirigida para os potenciais consumidores da empresa ?						
82. O orçamento destinado à propaganda é satisfatório para que sejam alcançados os objetivos desejados com a sua utilização ?						
IV - TÉCNICAS DE CRIAÇÃO DE IDÉIAS						
83. A empresa realiza reuniões periódicas (informais) para solucionar os possíveis problemas existentes ?						
84. Tem havido algum atraso na resolução de problemas considerados urgentes, em virtude de ser muito longo o período entre as reuniões ?						
85. A empresa realiza reuniões com a finalidade específica de encontrar idéias para novos produtos ?						

	NA	S	N	PAR	NS	AT
86. A empresa emprega alguma técnica especial para encontrar idéias para novos produtos ?						
87. Entre as técnicas abaixo, quais são empregadas pela empresa ?						
(a) brainstorming						
(b) lista de atributos						
(c) criatividade operacional						
(d) método de delphos						
(e) análise morfológica						
(f) relacionamentos forçados						
(g) outra						
88. A empresa tem encontrado boas idéias para novos produtos ?						

A N E X O 4

FORMULÁRIO PARA INDICAR AS

ÁREAS QUE MERECEM

ATENÇÃO ESPECIAL

E ATITUDES A SEREM TOMADAS

DESCRIÇÃO DAS ÁREAS QUE MERECEM ATENÇÃO ESPECIAL E DAS ATITUDES QUE DEVEM SER TOMADAS

ÁREA*	NÚMERO DA PERGUNTA	ATITUDE A SER TOMADA

*EMPREGAR OS SEGUINTE CÓDIGOS:

RET = RECURSOS TÉCNICOS
REH = RECURSOS HUMANOS
MPM = MATÉRIA-PRIMA E MATERIAL
MEQ = MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS
REF = RECURSOS FINANCEIROS
DOB = DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS
PLU = PLANO DE LUCROS DA EMPRESA

ORG = ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA
CVP = CONHECIMENTO DO CICLO DE VIDA DOS PRODUTOS
PME = POSIÇÃO NO MERCADO
PRD = PREVISÃO DA DEMANDA
PRO = PROPAGANDA
TEC = TÉCNICAS DE CRIAÇÃO DE IDEIAS

A N E X O 5

LISTAGEM DE PROBLEMAS QUE
PODEM SER DETECTADOS NA
ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL
E SUAS IMPLICAÇÕES NA
ÁREA DE NOVOS PRODUTOS
E OUTRAS ÁREAS

ÁREA	PROBLEMAS DETECTADOS NA ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL	IMPLICAÇÕES NA ÁREA DE NOVOS PRODUTOS E OUTRAS ÁREAS
RECURSOS TÉCNICOS	<ul style="list-style-type: none"> - RECURSOS TÉCNICOS <u>OB</u>SOLETOS - RECURSOS TÉCNICOS NÃO FLEXÍVEIS - RECURSOS TÉCNICOS <u>LI</u>MITADOS 	<ul style="list-style-type: none"> - O NOVO PRODUTO <u>EM</u>PREGA OS RECURSOS TÉCNICOS <u>DISPONI</u>VEIS NA EMPRESA
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> - FALTA DE CONHECIMENTO TEÓRICO - FALTA DE QUALIDADES PESSOAIS PARA A <u>FUN</u>ÇÃO 	<ul style="list-style-type: none"> - ORGANIZAÇÃO DE PROGRAMAS DE <u>TREI</u>NAMENTO DO <u>PESSO</u>AL
	<ul style="list-style-type: none"> - CONHECIMENTOS <u>LIMITA</u>DOS À SUA ÁREA DE <u>A</u>TUAÇÃO 	<ul style="list-style-type: none"> - O NOVO PRODUTO <u>PER</u>TENCE À MESMA <u>LI</u>NHA DOS ATUALMEN-TE PRODUZIDOS <u>PE</u>LA EMPRESA
MATÉRIA-PRIMA E MATERIAIS	<ul style="list-style-type: none"> - QUANTIDADE DE <u>MATÉRIA</u>-PRIMA LIMITADA - ESTOQUES <u>INSUFICIEN</u>TES DE <u>MATÉRIA</u>-PRIMA 	<ul style="list-style-type: none"> - O NOVO PRODUTO <u>U</u>TILIZA UMA <u>ESPE</u>-CIE DE <u>MATÉRIA</u>-<u>PRI</u>MA QUE HAJA EM MAIOR ABUNDÂNCIA
	<ul style="list-style-type: none"> - <u>PREÇOS</u> ELEVADOS DA <u>MA</u>TÉRIA-PRIMA 	<ul style="list-style-type: none"> - O NOVO PRODUTO <u>U</u>TILIZA <u>MATÉRIA</u>-<u>PRI</u>MA MAIS BARATA
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> - EQUIPAMENTOS <u>OB</u>SOLETOS - MANUTENÇÃO DEFICIENTE 	<ul style="list-style-type: none"> - O PROCESSO DE <u>FA</u>BRICAÇÃO DO NOVO PRODUTO NÃO <u>DEPEN</u>DE MUITO DO <u>EQUI</u>PAMENTO UTILIZADO

ÁREA	PROBLEMAS DETECTADOS NA ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL	IMPLICAÇÕES NA ÁREA DE NOVOS PRODUTOS E OUTRAS ÁREAS
RECURSOS FINANCEIROS	<ul style="list-style-type: none"> - INEXISTÊNCIA DE RECURSOS DISPONÍVEIS PARA NOVOS INVESTIMENTOS 	<ul style="list-style-type: none"> - O NOVO PRODUTO EMPREGA O EQUIPAMENTO EXISTENTE NA EMPRESA
	<ul style="list-style-type: none"> - CAPITAL DE GIRO INSUFICIENTE - DIFICULDADES NA OBTENÇÃO DE CRÉDITOS 	<ul style="list-style-type: none"> - O NOVO PRODUTO POSSUI UM PEQUENO CICLO OPERACIONAL
DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - OBJETIVOS NÃO BEM DEFINIDOS NEM QUANTIFICADOS - IMPOSSIBILIDADE DE ESTABELECEM METAS PARA ATINGIR OS OBJETIVOS 	<ul style="list-style-type: none"> - IDENTIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS ANTES DE INVESTIR EM NOVOS PRODUTOS
	<ul style="list-style-type: none"> - REALIZAÇÃO DE ATIVIDADES CONFLITANTES COM OS OBJETIVOS VISADOS PELA EMPRESA 	<ul style="list-style-type: none"> - REFORMULAÇÃO DOS OBJETIVOS OU DAS ATIVIDADES COM ELAS CONFLITANTES
PLANO DE LUCROS DA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> - INEXISTÊNCIA DE UM PLANO DE LUCROS - PLANO DE LUCROS SEM BASE EM PREVISÃO 	<ul style="list-style-type: none"> - ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE LUCROS, BASEADO NUMA PREVISÃO DE RECEITAS E DESPESAS
	<ul style="list-style-type: none"> - PREVISÕES APRESENTANDO MUITOS ERROS 	<ul style="list-style-type: none"> - MUDANÇA NO MÉTODO DE PREVISÃO
	<ul style="list-style-type: none"> - PLANO DE LUCROS NÃO ESTÁ SENDO ATINGIDO 	<ul style="list-style-type: none"> - O NOVO PRODUTO APRESENTA BOAS PERSPECTIVAS DE LUCRO A CURTO PRAZO

ÁREA	PROBLEMAS DETECTADOS NA ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL	IMPLICAÇÕES NA ÁREA DE NOVOS PRODUTOS E OUTRAS ÁREAS
ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> - INEXISTÊNCIA DE UM PLANO GERAL DE ATIVIDADES DA EMPRESA - FALTA DE FORMULAÇÃO DE POLÍTICAS OU DIRETRIZES PARA QUE OS DEPARTAMENTOS ESTABEÇAM SUAS METAS 	<ul style="list-style-type: none"> - ELABORAÇÃO DE UM PLANO GERAL DE ATIVIDADES DA EMPRESA, ESTABELECENDO POLÍTICAS E DIRETRIZES A SEREM SEGUIDAS
	<ul style="list-style-type: none"> - DESCUMPRIMENTO DO PLANO ESTABELECIDO 	<ul style="list-style-type: none"> - ORGANIZAÇÃO DE UM SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO DO DESENVOLVIMENTO DO PLANO
	<ul style="list-style-type: none"> - INEXISTÊNCIA DE UMA DEFINIÇÃO CLARA DE FUNÇÕES - FALTA DE AUTONOMIA PARA OS GERENTES - SOBRECARGA DE TRABALHO PARA OS GERENTES 	<ul style="list-style-type: none"> - REDEFINIÇÃO DE FUNÇÕES, COM A ATRIBUIÇÃO DE RESPONSABILIDADES PARA OS GERENTES
	<ul style="list-style-type: none"> - COMUNICAÇÃO INTERDEPARTAMENTAL DEFICIENTE 	<ul style="list-style-type: none"> - DEFINIÇÃO DA REDE DE COMUNICAÇÃO NECESSÁRIA PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM NOVO PRODUTO, ANTES DE REALIZAR O INVESTIMENTO

ÁREA	PROBLEMAS DETECTADOS NA ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL	IMPLICAÇÕES NA ÁREA DE NOVOS PRODUTOS E OUTRAS ÁREAS
CONHECIMENTO DO CICLO DE VIDA DOS PRODUTOS	<ul style="list-style-type: none"> - AUSÊNCIA DE INFORMAÇÕES SOBRE LUCROS E VENDAS DE CADA PRODUTO 	<ul style="list-style-type: none"> - CRIAÇÃO DE UM SISTEMA DE REGISTRO E ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DAS VENDAS E DOS CUSTOS DOS PRODUTOS DA EMPRESA
	<ul style="list-style-type: none"> - EXISTÊNCIA DE PRODUTOS QUE OCASIONAM PREJUÍZOS PARA A EMPRESA, MAS NÃO DEVEM SER RETIRADOS DA LINHA DE PRODUÇÃO 	<ul style="list-style-type: none"> - O NOVO PRODUTO APRESENTARÁ UM RETORNO FAVORÁVEL A CURTO PRAZO
	<ul style="list-style-type: none"> - EXISTÊNCIA DE PRODUTOS QUE DEVEM SER RETIRADOS DA LINHA DE PRODUÇÃO 	<ul style="list-style-type: none"> - O NOVO PRODUTO SUBSTITUI PRODUTOS QUE ESTÃO VELHOS OU PREVISTOS A MORRER
	<ul style="list-style-type: none"> - FALTA DE LANÇAMENTOS DE NOVOS PRODUTOS - INEXISTÊNCIA DE UM ESQUEMA PARA LANÇAR NOVOS PRODUTOS 	<ul style="list-style-type: none"> - CRIAÇÃO DE UM SISTEMA PARA PROCURAR E SELECIONAR IDEIAS PARA NOVOS PRODUTOS, BEM COMO UM ESQUEMA PARA LANÇAMENTOS MAIS FREQUENTES DE PRODUTOS NOVOS

ÁREA	PROBLEMAS DETECTADOS NA ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL	IMPLICAÇÕES NA ÁREA DE NOVOS PRODUTOS E OUTRAS ÁREAS
<p>POSIÇÃO NO MERCADO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - INEXISTÊNCIA DE INFORMAÇÕES SOBRE A POSIÇÃO NO MERCADO - INEXISTÊNCIA DE INFORMAÇÕES SOBRE OS CONCORRENTES OU MUDANÇAS NO MERCADO 	<ul style="list-style-type: none"> - DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA QUE PERMITA VISUALIZAR A FATIA DE MERCADO DA EMPRESA, BEM COMO DE SEUS CONCORRENTES
	<p>POSIÇÃO DESFAVORÁVEL NO MERCADO DEVIDO A:</p> <ul style="list-style-type: none"> - QUALIDADE DOS PRODUTOS 	<ul style="list-style-type: none"> - O NOVO PRODUTO APRESENTA UM ALTO NÍVEL DE QUALIDADE
	<ul style="list-style-type: none"> - PRAZOS DE ENTREGA 	<ul style="list-style-type: none"> - REFORMULAÇÃO NO SISTEMA PRODUTIVO E DE EXPEDIÇÃO
	<ul style="list-style-type: none"> - ALTOS PREÇOS 	<ul style="list-style-type: none"> - O NOVO PRODUTO APRESENTA UM BAIXO CUSTO DE PRODUÇÃO
	<ul style="list-style-type: none"> - QUALIFICAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS 	<ul style="list-style-type: none"> - ORGANIZAÇÃO DE CURSOS DE TREINAMENTO DE VENDEDORES
	<ul style="list-style-type: none"> - CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO 	<ul style="list-style-type: none"> - REFORMULAÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO - O NOVO PRODUTO PODE SER INTRODUZIDO POR CANAIS MAIS EFICIENTES
	<ul style="list-style-type: none"> - IMAGEM DA EMPRESA DESFAVORÁVEL 	<ul style="list-style-type: none"> - O NOVO PRODUTO MELHORA A IMAGEM DA EMPRESA

ÁREA	PROBLEMAS DETECTADOS NA ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL	IMPLICAÇÕES NA ÁREA DE NOVOS PRODUTOS E OUTRAS ÁREAS
PREVISÃO DA DEMANDA	<ul style="list-style-type: none"> - DESCONHECIMENTO DA DEMANDA DOS PRODUTOS DA EMPRESA - ERROS SISTEMÁTICOS NAS PREVISÕES 	<ul style="list-style-type: none"> - INVESTIGAÇÃO DAS CAUSAS DOS ERROS E ADOÇÃO DE SOLUÇÃO ADEQUADA
DEMANDA	<ul style="list-style-type: none"> - AUSÊNCIA DE INFORMAÇÕES SOBRE OS PREÇOS DOS CONCORRENTES 	<ul style="list-style-type: none"> - O NOVO PRODUTO NÃO APRESENTA MUITA OSCILAÇÃO DE PREÇO
PROPAGANDA	<ul style="list-style-type: none"> - AUSÊNCIA TOTAL DE PROPAGANDA - FALTA DE VERBA PARA PROPAGANDA 	<ul style="list-style-type: none"> - REALIZAÇÃO DE PROPAGANDA - ADOÇÃO DE CAMPANHAS PROMOCIONAIS - O NOVO PRODUTO É BASTANTE SIMILAR AO DOS CONCORRENTES
	<ul style="list-style-type: none"> - INEFICIÊNCIA DA PROPAGANDA 	<ul style="list-style-type: none"> - REALIZAÇÃO DE UMA PESQUISA COM A FINALIDADE DE DESCOBRIR A NECESSIDADE GÊNICA PARA COMPRA DO PRODUTO

ÁREA	PROBLEMAS DETECTADOS NA ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL	IMPLICAÇÕES NA ÁREA DE NOVOS PRODUTOS E OUTRAS ÁREAS
TÉCNICAS DE CRIAÇÃO DE IDEIAS	<ul style="list-style-type: none"> - INEXISTÊNCIA DE DISCUSSÃO DOS PROBLEMAS DA EMPRESA - FALTA DE INICIATIVAS COM A FINALIDADE DE BUSCAR IDEIAS PARA NOVOS PRODUTOS - INEXISTÊNCIA DO EMPREGO DE TÉCNICAS PARA PROCURAR IDEIAS PARA NOVOS PRODUTOS 	<ul style="list-style-type: none"> - REALIZAÇÃO DE REUNIÕES PERIÓDICAS ENTRE AS PESSOAS RESPONSÁVEIS PELA INTRODUÇÃO DE NOVOS PRODUTOS, COM A FINALIDADE DE PROCURAR NOVAS IDEIAS - REALIZAÇÃO DE CONSULTAS A ESPECIALISTAS NA ÁREA, DE FORA DA EMPRESA, COM O OBJETIVO DE MONTAR UM ESQUEMA DE BUSCA E AVALIAÇÃO DE NOVAS IDEIAS