

**O DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS: UM ESTUDO
EXPLORATÓRIO AMBIENTADO EM EMPRESAS DE ACESSÓRIOS
PLÁSTICOS PARA MÓVEIS**

**THE DEVELOPMENT OF NEW PRODUCTS:
A EXPLORATORY STUDY ADAPTED IN COMPANIES OF PLASTIC
ACCESSORIES FOR FURNITURE**

Deonir De Toni

Mestre e Doutor em Administração – Área: Marketing pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Professor do Departamento de Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS).

Alameda João Dal Sasso, 800 – CEP: 95700-000 – Bento Gonçalves – RS
deonirdt@terra.com.br

Gabriel Sperandio Milan

Mestre e Doutorando em Engenharia de Produção – Área: Qualidade e Gerência de Serviços pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Professor do Departamento de Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS).

Rua: Francisco Getúlio Vargas, 1130 – CEP: 95070-560 – Caxias do Sul – RS
gabmilan@terra.com.br

Maria Schuler

Doutora pela Université des Sciences Sociales de Grenoble, França. Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) Rua Washington Luiz, 855 - Cep. 90010-460 - Porto Alegre - RS
mschuler@ea.ufrgs.br

Resumo

A presente pesquisa tem como tema o processo de Desenvolvimento de Novos Produtos, incluindo uma análise do gerenciamento de novas ofertas em três empresas do segmento de acessórios plásticos para móveis e um estudo comparativo da prática destas organizações com a análise da literatura. A manutenção de um processo planejado na implementação de novos produtos constitui uma importante ferramenta gerencial capaz de orientar as ações de desenvolvimento com mais segurança e eficiência. Assim, a geração de idéias, seleção de idéias, posicionamento estratégico do produto, análise comercial, desenvolvimento do produto, teste de mercado e comercialização formam um conjunto de ações que, se bem elaboradas, fundamentam um processo capaz de orientar melhor as decisões de implementação de um novo produto.

Palavras-chave: Inovação. Desenvolvimento de Novos Produtos. Produto.

Abstract

The current research has as the main topic the process of Development of New Products; it includes an analysis of the management of new offers in three businesses of the section of plastic accessories for furniture, and a comparative survey of the practice of these organizations with the analysis of the literature. The maintenance of a planned process in the implement of new products constitutes an important manageable tool able to orientate the actions of the development with more security and efficiency. In this matter, the creation of ideas, selection of ideas, strategic positioning of the product, commercial analysis, development of the product, market and commercialization Test were a set of actions that, if well elaborated, evidence a process able to orientate better the decisions of the implementation of a new product.

Key words: Innovation. Development of New Products. Product.

1. Introdução

O desenvolvimento de novos produtos vem sendo considerado como um meio importante para a criação e sustentação da competitividade. Para muitas indústrias, a realização de esforços nessa área é um fator estratégico e necessário para continuar atuando no mercado. A implementação de novos produtos sustenta a expectativa das empresas aumentarem sua participação de mercado e melhorar sua lucratividade e rentabilidade (KOTLER, 2000; PARASURAMAN; COLBY, 2002).

Dessa forma, a utilização de um processo planejado no Desenvolvimento de Novos Produtos (DNP) constitui-se em uma importante ferramenta gerencial capaz de melhor sustentar as decisões de implementação e gestão de produto, diminuindo seus riscos e maximizando as oportunidades de mercado. Nesse sentido, a função de marketing serve como

elo entre a empresa e o mercado, contribuindo com a pesquisa, o desenvolvimento e o lançamento de um produto superior, orientado para o mercado e com sua adequação às forças e/ou recursos da empresa (COOPER et al. apud LAMBIN, 2000).

Sendo assim, a questão central abordada neste trabalho é investigar como os processos de DNP utilizados por algumas empresas de um setor da indústria atendem à necessidade de inovação de sua oferta. Para tanto, este trabalho se propõe a analisar duas questões: (1) Como as empresas estão organizadas para enfrentar tal problema? (2) Encontram-se coincidências entre as indicações encontradas na literatura mais recente sobre o tema e a prática das organizações?

2. Desenvolvimento de Novos Produtos (DNP)

Entende-se como DNP toda ação ou processo total de estratégia, geração de conceito, avaliação do plano de produto e de marketing e comercialização destinado à implementação de uma nova oferta (CRAWFORD, 1997). Dentro da definição de novos produtos, Crawford (1997) apresenta cinco categorias de novos produtos, que podem ser classificadas da seguinte forma:

- (i) **Produtos novos para o mundo:** produtos que são invenções;
- (ii) **Entrada em novas categorias:** envolve produtos que levam uma empresa a entrar em uma nova categoria para si, mas não em novos produtos para o mundo;
- (iii) **Adições na linha de produtos:** constituem produtos que são extensões de linha, as quais complementam o atual portfólio de produtos da empresa;
- (iv) **Melhoria de produtos:** são produtos atuais da empresa, fabricados de uma melhor forma ou com aperfeiçoamentos (incrementalismo); e
- (v) **Reposicionamento:** caracteriza-se por produtos dirigidos para um novo uso ou aplicação.

Por meio da classificação de Crawford (1997), verificou-se que o conceito de novos produtos representa, fundamentalmente, uma nova oferta para a comercialização de uma empresa.

“Experiências mostram que nenhuma outra atividade parece levar mais tempo, mais dinheiro, envolve mais armadilhas ou mais angústias que um programa de Novos Produtos” (DHALLA; YUSPEH, 1976, p.108). Implementar um novo produto é, dependendo de sua complexidade, uma tarefa de altos riscos. Uma implementação mal feita, com um produto que

não foi aceito pelo mercado, por vários motivos, pode causar prejuízos, às vezes, irreversíveis à empresa, como, por exemplo, danos à sua imagem, baixo retorno sobre o capital investido, ciclo de vida do produto muito curto ou declinante e prejuízos econômicos-financeiros.

A velocidade no desenvolvimento de um novo produto, segundo Hamel e Prahalad (1995, p.313), “é um componente muito importante da capacidade de passar à frente da concorrência. (...) O maior inimigo das organizações é a inércia, complacência e miopia. (...) O verdadeiro problema da competitividade é que muitas empresas não conseguem prever, nem tampouco inventar as novas regras da competição em seu setor”.

Um estudo da empresa Booz, Allen & Hamilton (apud LAMBIN, 2000) identificou que há alguns fatores que contribuem significativamente para o êxito de um novo produto (vide quadro 1).

Principais Fatores	%
1. Adaptação do produto às necessidades do mercado	85
2. Adequação do produto às forças distintas da empresa	62
3. Superioridade tecnológica do produto	52
4. Apoio da direção geral	45
5. Utilização de um processo de avaliação dos novos produtos	33
6. Ambiente competitivo favorável	31
7. Estrutura organizacional adaptada	15

Fonte: (LAMBIN, 2000)

Quadro 1 - Fatores que contribuem para o êxito de um novo produto.

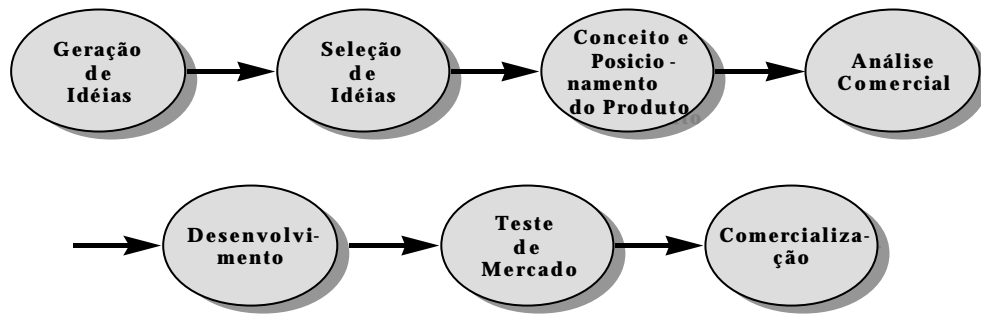
Cabe ressaltar que, a análise do ambiente, ao contrário de ser um processo estanque, deve estar inserida em todas as etapas do desenvolvimento do produto. Como afirmam Khurana e Rosenthal (1997), a incapacidade de integrar uma estratégia do produto e uma estrutura organizacional, com uma clara identificação das necessidades dos clientes e um bom plano do projeto pode, muitas vezes, levar ao fracasso na implementação de um novo produto.

2.1 O Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos

A partir da análise da literatura (KOTLER, 2000; PARK; ZALTMAN, 1987; CRAWFORD, 1997; DICKSON, 1997; PARASURAMAN; COLBY, 2002) observou-se que

um processo planejado de DNP pode auxiliar significativamente na implementação de um novo produto e trazer melhores resultados.

Dessa forma, com base nos processos de DNP apresentados pelos autores acima mencionados, compreende-se que um processo de gerenciamento de novas ofertas pode ser direcionado a partir de sete etapas, conforme mostra a figura 1.



Fonte: Adaptado de Kotler (2000), Park e Zaltman (1987), Crawford (1997), Dickson (1997) e Parasuraman e Colby (2002).

Figura 1 - Etapas do processo de desenvolvimento de novos produtos.

A seguir, cada uma das sete etapas propostas é comentada, identificando-se os principais fatores a serem considerados no gerenciamento de cada uma delas.

a) **Geração de Idéias:** há múltiplas formas de gerar idéias para um novo produto, mas a mais eficiente é aquela que provém da orientação para o mercado e, ao mesmo tempo, considera as habilidades e os recursos da empresa. É fundamental para a geração de uma idéia ter “pés na empresa e olhos no mundo”, além de um clima organizacional que possibilite o pensamento criativo.

b) **Seleção de Idéias:** as idéias necessitam ser examinadas cuidadosamente, devendo-se manter uma sinergia com a análise estratégica, com a capacidade da empresa e com as condições de competir no mercado com o produto existente ou com o conjunto de produtos a ser oferecido. Consoante a isso, Crawford (1997) apresenta algumas questões que podem facilitar a seleção de uma idéia de um novo produto, que são: Nossos produtos resolvem os problemas dos clientes (“produto-solução”)? Qual a facilidade para explicar e demonstrar o novo produto? Qual o estágio de ciclo de vida do produto? Já existe uma tecnologia semelhante no mercado? É uma tecnologia única? Este mercado é livre para a entrada de concorrência? A empresa tem um canal de negócios que auxilia a desenvolver esta oportunidade? Esta oportunidade de mercado gera controvérsia na empresa?

No entanto, dependendo da complexidade do novo produto, cada empresa deve elaborar suas questões-chave, ou adaptá-las, para selecionar ou não uma possível idéia ou oportunidade mercadológica.

c) **Conceito e Posicionamento do Produto:** o tipo e o conteúdo da imagem ou conceito representam um importante papel no processo de *design* de um novo produto (DAHL; CHATTOPADHYAY; GORN, 1999). Vale ressaltar que o conceito de um produto está ligado à idéia de como os consumidores percebem genericamente o produto. Segundo Lambin (2000), é um conjunto de características ou atributos que representam a promessa que o produto apresenta para um grupo de consumidores ou usuários.

Por isso, o conceito do produto direciona a regra geral de ação da empresa, e por ele define-se o posicionamento que o produto vem a ocupar no mercado. Um conceito possibilita que o produto possa ser diferenciado de produtos concorrentes (HAAG, 1998). Neste sentido, Kotler (2000) afirma que posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, ou do produto, de tal forma que ocupe um lugar distinto e valorizado nas mentes dos consumidores-alvo. A manifestação do posicionamento do produto, então, é criada para apresentar um diferencial do produto no que se refere a justificar sua escolha no momento da compra por parte do consumidor.

d) **Análise Comercial:** após o produto ter sido posicionado no mercado, a equipe responsável pelo projeto tem condições de proceder a uma análise comercial, ou seja, avaliar a atratividade do novo produto no mercado. A verificação da atratividade, segundo Kotler (2000), pode ser feita por meio de duas ferramentas: Estimativa de Vendas e Estimativa de Custo e Lucros. Dessa forma, a análise comercial é uma etapa do processo de DNP que permite aos gestores projetar e avaliar os possíveis resultados do investimento, tanto sob uma perspectiva de curto, quanto de longo prazo. A partir disso, é possível decidir, com mais segurança, a viabilidade ou não do projeto e, mais especificamente, do novo produto.

e) **Desenvolvimento do Produto:** o desenvolvimento do produto consiste na transformação do conceito do produto em um produto tangível. Nesta etapa, os profissionais da área mercadológica precisam transmitir aos técnicos responsáveis pelo desenvolvimento de produtos, informações sobre quais atributos os consumidores procuram, ou mais valorizam, e como eles julgam se esses atributos estão presentes no produto (KOTLER, 2000).

f) **Teste de Mercado:** o teste de mercado consiste em experimentar o produto em condições normais de uso ou consumo. Para Park e Zaltman (1987), o teste de mercado de um novo produto tem dois objetivos fundamentais: primeiro, obter a melhor estimativa possível de potencial de vendas e capacitar gerentes para desenvolverem mais informações do programa de produção ou possibilitar a decisão sobre escala de lançamento; e, segundo, produzir um ambiente real para avaliar um posicionamento estratégico. Este retorno, muitas vezes, é vital para detectar e avaliar problemas durante a introdução de novos produtos no mercado.

g) **Comercialização:** finalmente, o produto está pronto para ser comercializado em larga escala no mercado. Esta fase consiste na formalização do produto e de seu processo de produção. É uma das etapas de maior investimento. Por isso, é importante que as decisões inerentes a quando, onde, para quem e como será vendido já estejam consolidadas no momento de seu lançamento e introdução no mercado.

Com base na análise das sete etapas do processo de DNP, percebeu-se quantas são as variáveis que devem ser observadas ao implementar um novo produto. Um novo produto, assim como uma oportunidade de mercado, às vezes, quando não bem direcionado, pode representar uma ameaça à empresa.

Nesta direção, pode-se supor que a adoção de um procedimento planejado e coerente, que sirva de apoio estratégico e técnico no processo decisivo, traz à empresa melhores possibilidades de sucesso com o novo produto do que uma empresa que não utilize tal procedimento (PARK; ZALTMAN, 1987).

3. Método da Pesquisa

As questões de pesquisa deste trabalho foram abordadas por meio de uma pesquisa qualitativa, com o método de estudo de caso. Para a realização desta pesquisa, o método de estudo de caso procurou descrever, ou seja, associar o contexto das empresas em relação ao processo de desenvolvimento de novos produtos.

Na descrição dos casos foi relatado *como e por que* as empresas estudadas desenvolvem e tomam suas decisões sobre novos produtos, quais os fatores que consideram importantes em um produto. Buscou-se também capturar como as empresas gerenciam o desenvolvimento de novos produtos, quais etapas utilizam e como estas se relacionam com o ambiente. Por fim, a fase de comparação buscou identificar como as organizações estudadas

estão desenvolvendo seus novos produtos, face à teoria estudada. Esta etapa buscou comparar a teoria com a prática, ou seja, compreender em cada uma das organizações seu processo prático atual, verificando as coincidências com as indicações trazidas pela literatura científica mais recente.

A realização da pesquisa na indústria Plástica, no segmento acessórios para móveis, deve-se ao seguinte motivo: trata-se de um setor em expansão que se caracteriza por ser dinâmico, necessitando lançar produtos com frequência para acompanhar e criar as tendências do mercado.

A coleta dos dados junto as três empresas estudadas foi através da técnica da observação e de entrevistas em profundidade por meio de um questionário semi-estruturado desenvolvido a partir da revisão da literatura (DE TONI, 1998). As entrevistas foram feitas com os Diretores das três empresas e com alguns membros das equipes de DNP responsáveis pelo gerenciamento de novas ofertas.

4. Resultados da Pesquisa

A constante busca de inovações técnicas, da redução de custos e do lançamento de produtos que retratem a necessidade e o desejo, ou as expectativas, do consumidor tem contribuído para a expansão da indústria moveleira no Brasil. A qualidade do material produzido, bem como os elementos que compõem o móvel como um todo são de vital importância. A tendência, de acordo com o Diretor de uma das empresas de móveis pesquisadas, é propiciar um *design* mais arrojado e moderno aos produtos. Por isso, é preciso estudar o mercado, os valores culturais e as sugestões dos clientes.

Em paralelo à indústria moveleira, desenvolveu-se a indústria de componentes plásticos para móveis, sendo que, cada vez mais, este segmento vem assumindo uma posição de destaque para a decoração e a funcionalidade do móvel.

Na decoração, os componentes auxiliam a tornar o móvel melhor apresentável (estética), dando um novo aspecto, projetando novos *designs* de móveis a partir de novos componentes. Desse modo, alguns acessórios servem, inclusive, como elemento de decisão, ou seja, como argumento de venda positiva que destaca o móvel a partir dos seus componentes.

Por outro lado, a funcionalidade se caracteriza pela utilidade funcional que o componente dá ao móvel. Atualmente, grande parte dos móveis é feita em peças separadas.

Dessa forma, os acessórios contribuem para facilitar a montagem e desmontagem do móvel, sem que o mesmo perca suas características básicas e sua rigidez.

O uso do componente plástico está inserido em praticamente todos os móveis. O prego deu lugar ao plástico, e sua utilização vem sendo cada vez mais difundida até em função do menor custo, que não chega a 1% sobre o custo final do móvel, e a da sua capacidade de diferenciação (SENAI – CETEMO, 1998).

Metodologicamente, a análise das empresas do setor foi feita por meio de uma pesquisa qualitativa, com entrevistas estruturadas e não disfarçadas, sendo que o processo de coleta de dados compreendeu 4 meses.

As empresas estudadas foram tratadas por codinomes, ocultando suas razões sociais. Para tanto, denominamos as empresas X, Y e Z para resguardar o sigilo exigido pelos entrevistados, uma vez que os temas desenvolvidos fazem parte da estratégia destas organizações.

Como pode ser visto no quadro 2, embora as estruturas das três empresas variem significativamente em relação ao seu porte, notou-se que todas possuem, de forma mais ou menos estruturada, um processo para o desenvolvimento de novos produtos.

Com base na análise do número de lançamentos de novos produtos ao ano, verificou-se que há uma disparidade muito grande entre as três empresas. Como é possível observar no Quadro 2, a Empresa X lança, em média, 10 novos produtos ao ano, enquanto a Empresa Y, lança 60, e a Empresa Z, 72. Em um primeiro momento, poderia se afirmar que o processo da empresa X é lento ou não é eficiente, comparando-a com as outras organizações. No entanto, é preciso analisar outros aspectos da empresa. Nota-se que a Empresa X possui apenas cinco anos de fundação, um número menor de funcionários que as outras organizações e não possui uma equipe de DNP. Somado a isso, seu posicionamento no mercado é por preço, onde busca manter uma estrutura enxuta, com escopo restrito de produtos.

Já a empresa Z, é a mais agressiva em relação ao lançamento de novos produtos. Nota-se que esta empresa está num ponto médio entre as empresas X e Y em tempo no mercado, em número de funcionários e em número de produtos em linha. É, no entanto, a que lança um maior número de novos produtos ao ano e a que tem um menor tempo de lançamento. Além disso, é a empresa que tem um conceito de Novos Produtos mais radical em relação à importância de novidade. Seu posicionamento tem foco na novidade. O DNP é claramente percebido como um elemento estratégico para alcançar uma vantagem competitiva sustentável.

Nota-se que as três empresas analisadas consideram o desenvolvimento de novos produtos como uma importante ferramenta gerencial para alcançar vantagem competitiva. Entretanto, somente as empresas *Y* e *Z* aplicam esta ferramenta como elemento estratégico no intuito de criar e manter uma vantagem competitiva.

Observou-se, também, que a maioria das sete etapas do processo de DNP propostas pela revisão teórica apresentada estão presentes, de forma mais ou menos estruturada, nas três empresas. Os critérios de decisão são fundamentados de acordo com o produto e sua representatividade para a empresa e para o mercado. Cada etapa, em cada uma das empresas, apresenta peculiaridades. A utilização ou não de um processo mais planejado são inerentes a cada tipo de projeto, da estrutura e das políticas da empresa e do grau de novidade que o novo produto representa.

Assim, na análise do ambiente, por exemplo, verificou-se que as empresas *Y* e *Z* buscam oportunidades a fim de oferecer ao mercado o que ele necessita ou deseja, e não simplesmente o que já possui. A utilização de um mapeamento de atividades e a análise de cada etapa do processo, aliás, como propõem Kotler (2000) e Tabrizi e Walleigh (1997), é uma ferramenta utilizada pela empresa *Z*, podendo ser mais um dos motivos pelo qual leva esta empresa a ter um menor tempo de lançamento de um novo produto em relação às empresas *X* e *Y*.

Características	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z
Tempo de mercado	5 anos	20 anos	9 anos
Funcionários	30	200	52
Produtos em linha	80	800	100
Equipe para o DNP	Não	Sim	Sim
Lançamentos ao ano	10	60	72
Tempo médio de implementação de um NP (dias)	60-90	45-90	30-60
Matrizaria própria	Sim	Sim	Não
Conceito de novos produtos	Tudo o que acresce na linha da empresa, seja na modificação dos produtos existentes ou implementação de novos produtos.	Tudo o que acresce na linha, novos <i>design</i> , novos acabamentos, novas performances.	Novidade para a empresa e para o mercado nacional.
Principal posicionamento competitivo	Preço e qualidade no atendimento, através de um escopo restrito de produtos e uma estrutura enxuta.	Qualidade no <i>design</i> e acabamento. Oferecer soluções completas.	Busca levar ao cliente um produto diferenciado e inovador.
Principais etapas utilizadas no DNP a partir do modelo teórico apresentado	Geração de idéias, seleção do novo produto e análise comercial, desenvolvimento e teste de mercado, comercialização.	Geração de idéias, seleção de idéias e análise comercial, posicionamento estratégico, desenvolvimento, teste de mercado, Comercialização.	Geração de idéias, seleção de idéias e análise comercial, posicionamento estratégico, desenvolvimento, comercialização.
Principais dificuldades com o DNP	Análise de mercado, geração de idéias diferenciadas, tempo de implementação de um novo produto.	Instabilidade de mercado, concorrência nacional e internacional, tempo de implementação de um novo produto, trabalhar com quantidades menores, agilidade no atendimento.	Tempo de implementação de um novo produto.
Desafios	Diversificar a linha de produção.	Tornar as dificuldades em oportunidades de mercado. Diversificar ou manter o foco?	Tornar mais ágil a implementação de um novo produto.

Quadro 2 - Características gerais das empresa X, Y e Z.

Identificou-se que existem duas grandes dificuldades comuns às empresas estudadas. A primeira dificuldade, identificada com mais frequência nas empresas X e Y, está diretamente relacionada à análise de mercado para identificar previsões de vendas confiáveis, na qual estas possam melhor conduzir à tomada de decisão sobre implementar ou não um novo componente. A segunda dificuldade diz respeito ao tempo de implementação de um novo produto.

Nas três empresas, o tempo de lançamento de um novo produto é considerado alto, tornando, assim, o retorno sobre o investimento mais lento. Há uma preocupação, nos três casos, em diminuir o tempo de lançamento, porém, percebeu-se que as empresas *Y* e *Z* buscam, com maior intensidade, encontrar caminhos para amenizar este problema.

A empresa *Z*, apesar de ter o menor tempo de implementação dos novos produtos, reduzir este tempo é sua preocupação central, em relação à gerência do processo. Esta é a empresa mais interessada na análise do processo de DNP. Já a empresa *Y*, além da preocupação em diminuir o tempo de lançamento de um novo produto, apresenta outras dificuldades, que também considera importantes para melhorar a eficiência de seu processo de DNP, como, por exemplo, conseguir manter uma melhor agilidade no atendimento. Tanto a empresa *Y*, quanto a *Z*, mantêm seu foco na inovação constante como arma competitiva, podendo ser uma justificativa pela qual estão mais preocupadas em melhorar seu processo gerencial de implementação de novas ofertas.

Conforme identificado no quadro 1 o sucesso de muitos produtos está fortemente relacionado com a adaptação do produto ao mercado, a adaptação às forças da empresa e a sua superioridade tecnológica. Nesse sentido, observou-se que nas empresas *Y* e *Z* que há uma forte preocupação em desenvolver produtos a partir das necessidades dos clientes e também em oferecer produtos superiores ao mercado. Já na empresa *X* há uma preocupação maior em lançar produtos a partir das condições tecnológicas e habilidades da empresa.

Outra observação relevante detectada durante a pesquisa é que o maior tempo que as empresas *X* e *Y* levam para desenvolver o novo produto, está no processo de confecção das matrizes. Apesar de possuírem matrizaria própria, este processo constitui-se, para estas empresas, o gargalo da atividade de DNP. Em função disso, e dos custos de manter uma matrizaria própria, a empresa *Z* preferiu terceirizar a atividade de confecção de matrizes. Talvez, seja mais um dos motivos pelo qual a empresa *Z* consiga um menor tempo de implementação de um novo produto. Por outro lado, a manutenção de uma matrizaria auxilia a empresa *Y* a tornar seus produtos mais propícios à diferenciação.

Nesse sentido, tal análise gerou a seguinte dúvida: até que ponto a manutenção ou não de uma matrizaria própria pode auxiliar as empresas, na indústria de componentes plásticos, a tornarem-se mais competitivas?

Por fim, observou-se que o gerenciamento do processo de DNP, nos três ambientes estudados, ocorre de forma não estanque, ou seja, o início da próxima etapa do processo não

exige, necessariamente, o término da etapa anterior. Há, comparando com a abordagem de Crawford (1997), um programa multifuncional em que as etapas evoluem juntas.

O estudo comparativo entre a teoria abordada e as práticas das três empresas analisadas mostra que são muitos os elementos da teoria utilizados pelas empresas em seu processo de DNP, sendo que o grau de análise e aplicação de um processo mais ou menos planejado é influenciado pela complexidade que o novo produto representa para a empresa.

5. Considerações Finais

Este trabalho perseguiu o objetivo de reunir diferentes contribuições teóricas sobre o processo de desenvolvimento de novos produtos, para verificar sua utilização em três empresas do segmento de acessórios plásticos para móveis.

Observou-se, ao longo dos três casos estudados, que os processos de DNP variam de uma organização a outra, uma vez que os três casos apresentam resultados diferentes em função do grau de profissionalização, de suas habilidades, dos recursos disponíveis e da cultura e estratégia organizacional. Notou-se que não há um padrão de utilização de um processo formalmente estruturado. O grau de planejamento do processo segue o grau de novidade, risco e oportunidade que o novo produto representa para a empresa. Quanto maior o risco e a incerteza com o futuro produto, maior é a utilização de um processo planejado, aumentando, assim, o nível de pesquisa e de análise em cada etapa.

Durante a análise dos resultados da pesquisa, algumas questões foram levantadas na tentativa de ter um melhor esclarecimento sobre a criação e manutenção de um processo gerencial de DNP. Assim, como é possível uma empresa criar e manter um processo de DNP flexível à luz da realidade de cada produto? Existem outros fatores ou etapas de um processo de DNP que devem ser aplicados ou analisados na implementação de um novo produto? Até que ponto um processo de DNP planejado estimula a criatividade e a eficiência dos responsáveis pelos projetos de novos produtos? As respostas a estas questões podem contribuir para a construção de um processo gerencial de DNP orientado ao mercado e à organização, de modo a trazer melhores resultados com o futuro produto. Sendo que a eficácia de um processo de DNP constitui uma importante ferramenta estratégica para o sucesso no lançamento de um produto.

Nesta direção, a comparação da teoria com o processo de DNP das empresas pesquisadas permitiu a identificação, com mais clareza, de que a utilização de um processo de

DNP não pode ser padronizado de modo a tirar a flexibilidade e a criatividade de cada empresa, com suas peculiaridades. Estes elementos parecem ser importantes para a agilidade e a segurança na tomada de decisão pelos responsáveis no gerenciamento de novas ofertas.

Observou-se, também, que não é somente a complexidade ou grau de planejamento do processo de DNP que define o sucesso de uma nova oferta. Existem outros fatores que precisam ser analisados à luz de cada mercado, de cada empresa e de cada novo produto. O resultado da análise da prática das três empresas demonstrou que tanto empresas de grande porte quanto de pequeno porte podem usufruir os benefícios da aplicação de um processo planejado de DNP.

Dessa forma, a análise da literatura, juntamente com os elementos coletados empiricamente nos três casos estudados, sugere que tão importante quanto a manutenção de um processo planejado de DNP é a postura da empresa voltada à inovação de sua oferta. Assim, ter uma estratégia voltada à inovação como um meio de criar e manter uma vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo (PORTER, 1989) pode contribuir para a construção e consolidação de um processo de DNP mais dinâmico, eficiente e eficaz.

Referências Bibliográficas

CRAWFORD, C. Merle. New product management. 5th edition. Burr Ridge: Irwin, 1997.

DAHL, Darren W.; CHATTOPADHYAY, Amitava; GORN Gerald J. The use of visual mental imagery in new product design. *Journal of Marketing Research*, v. XXXVI, p.18-28, Feb. 1999.

DE TONI, Deonir. O processo de desenvolvimento de novos produtos: um estudo de caso na indústria plástica do segmento acessórios para móveis. *Dissertação de Mestrado*. Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 1998.

DHALLA, Norman K.; YUSPEH, Sonia. Forget the product life cycle concept. *Harvard Business Review*, v. 54, n. 1, p. 102-112, Jan.-Feb. 1976.

DICKSON, Peter. Marketing Management. 2nd edition. Fort Worth: The Dryden Press, 1997.

HAAG, Martin Albert. *Os produtos de gramado: um caso de conceito de produto*. Dissertação de mestrado: Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, UFRGS. Porto Alegre, abril 1998.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle sobre o seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KHURANA, Anil; ROSENTHAL, Stephen. Integrating the fuzzy front end of new product development. *Sloan Management Review*, v. 38, n. 2, p. 103-118, Winter 1997.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAMBIN, Jean Jackes. *Marketing estratégico*. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.

PARASURAMAN, A.; COLBY, Charles L. *Marketing para produtos inovadores*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PARK, C. Whan; ZALTMAN, Gerald. *Marketing management*. Chicago: The Dryden Press, 1987.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SENAI – CETEMO: CENTRO TECNOLÓGICO DO MOBILIÁRIO. *Manual de desmontabilidade: móveis desmontáveis*. Bento Gonçalves: SENAI, 1998.

TABRIZI, Behnam; WALLEIGH, Rick. Defining next-generation products: an inside look. *Harvard Business Review*, v. 75, n. 6, p. 117-124, Nov.-Dec. 1997.

Artigo recebido em 21/11/04 e aceito para publicação em 15/06/05