

1. Introdução e Situação Problema

Algumas grandes e bem sucedidas empresas multinacionais de bens de consumo não-duráveis instaladas no Brasil costumam viver uma situação de duplicidade. Têm marcas com décadas de vida e liderança ou posição de destaque no mercado, mas não deixam de apresentar um bom volume de lançamentos para o mercado, sejam extensões de linha ou marcas completamente novas para o consumidor. Suas marcas têm reconhecimento e lembrança por parte do consumidor, possuem rede de distribuição, usufruem baixos índices de ruptura (falta de produto), ficam em locais nobres nos pontos-de-venda e usualmente apreçam acima da média das categorias em que atuam. Essas informações foram extraídas dos dados apresentados no relatório de Pesquisa de Participação de Mercado A/C Nielsen de fevereiro-março de 2008, realizado bimestralmente pelo instituto de pesquisa A/C Nielsen, abrangendo diversas categorias de bens de consumo no Brasil. Mesmo com tantas forças mercadológicas, tais empresas necessitam de constantes lançamentos de produtos, para garantir o futuro, a lucratividade e a sobrevivência no longo prazo, revigorando e mantendo a vantagem mercadológica. Aí se formam expectativas de resultados imediatos, que podem não ocorrer, criando um descompasso entre esforço, percepção, trabalho e a realidade dos novos produtos.

Unilever e Diageo, pesquisadas nesta dissertação, costumam apresentar constantemente lançamentos. Ambas têm departamentos dedicados ao gerenciamento de novos produtos. Elas têm departamentos específicos de pesquisa e verbas destinadas para ter maior acesso às informações do mercado. Buscam, de modo rápido, entender as demandas dos consumidores, saindo na frente dos concorrentes. Há o envolvimento de diversos setores, como pesquisa, marketing, jurídico, fiscal, logística, finanças, produção e planejamento, no desenvolvimento de seus lançamentos. Em comum, elas têm diversos produtos líderes de mercado. A

Unilever fabrica os sabões em pó Omo, sorvetes Kibon, xampu Seda. A Diageo produz a Vodca Smirnoff e o Uísque Johnnie Walker. O relatório de Pesquisa de Participação de Mercado A/C Nielsen de fevereiro-março de 2008, apontava as participações de mercado a seguir.

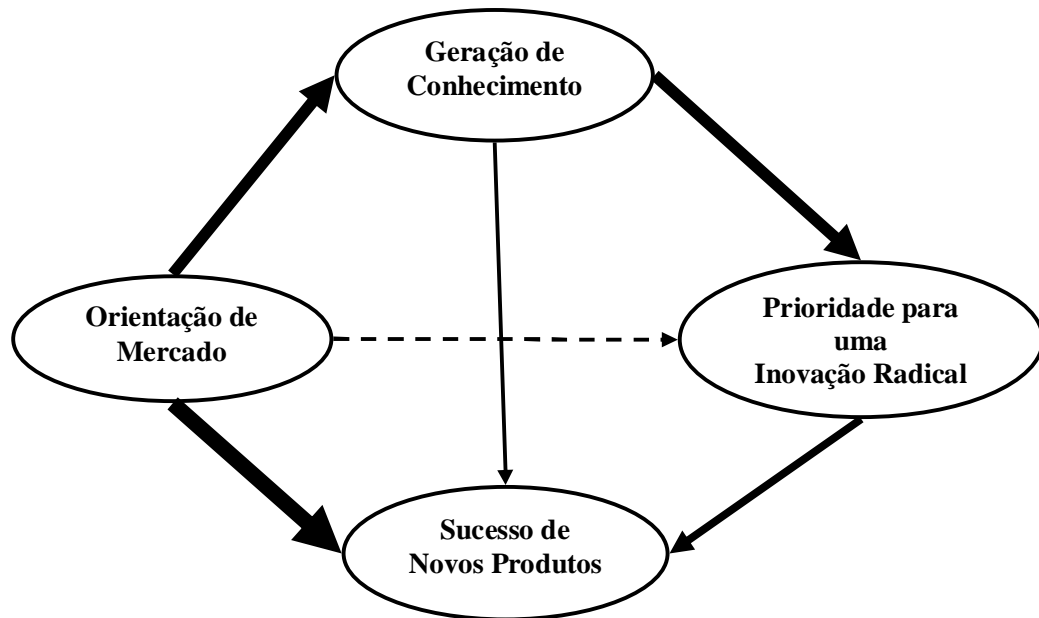
Diageo: Vodca Smirnoff, líder com 25,2%. Bebida de baixo teor alcoólico Smirnoff Ice, líder com 71,8%. Uísque Johnnie Walker 8 anos, líder com 62,3%. Uísque Johnnie Walker 12 anos, líder com 45,7%.

Unilever: Sabão em pó Omo, líder com 37,8%. Xampu Seda, líder com 23,2%. Picolés Kibon, líder com 65,7%.

No relatório de Pesquisa de Participação de Mercado A/C Nielsen de fevereiro-março de 2008, as duas empresas têm uma rede distribuição por todo o território nacional, abrangendo desde pequenos estabelecimentos comerciais de apenas 1 máquina registradora a até grandes redes varejistas, utilizando-se também de redes atacadistas e distribuidores exclusivos para atender a todos os estados brasileiros.

Uma empresa orientada para o mercado tem os conceitos de marketing como princípios. Priorizam aprendizados sobre gostos, preferências e percepções dos consumidores; a concorrência, tendências sócio-culturais e aspectos econômicos. Possuem base para rápida adaptação à manifestação dos consumidores, assim como às suas necessidades latentes, traduzindo este conhecimento em novos produtos de sucesso, com potencialmente maior lucro, maior participação de mercado e vantagem competitiva sustentável (BAKER e SINKULA, 2005). A Figura 01 apresenta os fluxos dos efeitos e seus resultados em empresas orientadas pelo mercado.

Figura 01 – Orientação para o mercado: os efeitos diretos e indiretos



Fonte: Baker e Sinkula (2005, p. 487)

Na figura 01, um primeiro efeito percebido é a mudança no comportamento da organização, que acaba por gerar novos conhecimentos, que por sua vez é uma base de informações que possibilita, aos gestores responsáveis por lançamentos, avaliar com melhor precisão o que pode ser uma prioridade para uma inovação. A somatória destes efeitos tende a reduzir equívocos, aumentando a chance de sucesso no desenvolvimento de novos produtos (BAKER e SINKULA, 2005).

De forma mais específica, é necessário entender o impacto das características do novo produto, assim como a estratégia da empresa, seus processos e características do mercado, analisando qual é a correlação entre estes quatro pilares e o sucesso de um novo produto (HENARD e SZYMANSKI, 2001).

Baseado na perspectiva de Baker e Sinkula (2005), a situação problema é: como pode uma empresa de bens de consumo não-durável, com marcas líderes que têm mais de 50 anos, ser considerada atual e símbolo de desenvolvimento de novos produtos?

Para isso, esta dissertação estudará a maneira como a Diageo e a Unilever disponibilizam seus lançamentos ao mercado, a fim de identificar e agrupar as melhores práticas aplicadas na renovação das suas marcas e seus produtos. A partir do estudo de casos do processo de lançamento de produtos na Unilever e Diageo no Brasil, procuraremos identificar as semelhanças e diferenças entre as duas empresas para destacar as melhores práticas.

Empresas inovadoras necessitam rever seus processos para potencializar o sucesso de um lançamento, mas inexiste um formato único a ser seguido no processo de lançamento de produtos. Cada empresa, através de acertos e erros, desenvolve um modelo que tende a funcionar melhor ou que pelo menos esteja mais adaptado às reações dos consumidores, concorrência e mercado (MEDINA, LAVADO E CABRERA, 2005).

Nesta dissertação procura-se ter uma visão mais abrangente sobre o modo como o processo de lançamento de produtos é gerido, o que impacta positivamente e negativamente o seu desenvolvimento.

2. Revisão da Teoria

As empresas de bens de consumo não-durável têm procurado disponibilizar para os consumidores novas versões de produtos existentes assim como novas marcas a fim de conquistar a preferência deles. Uma simples visita ao supermercado ajuda a perceber esta realidade, com a quantidade de impactos, promoções e degustações no ponto-de-venda realizadas diariamente.

Esta revisão, inicialmente, tratará dos processos de desenvolvimento de novos produtos e, em seguida, do desempenho dos lançamentos. Depois, revisará a tomada de decisão no processo de lançamentos. Deste modo, devemos criar uma base de conhecimento para comparar o processo de lançamento de produtos da Unilever e da Diageo no Brasil e propor identificar suas melhores práticas.

2.1. Empresas Inovadoras: Processos Internos

Esta seção aborda o processo interno de lançamento de produtos; as diferenças entre o lançamento de um produto inédito e uma extensão de linha; a importância da comunicação dentro da empresa.

Alguns estudiosos definem a competência na introdução de novos produtos na dimensão “tempo”, pela velocidade de lançamento (SALLES, 1998). A empresa é inovadora ou não pela rapidez com que introduz novos produtos no mercado (SLACK, 1993). Uma empresa é ou não inovadora pela capacidade de lançar novos produtos (NOBLE, 1995). Com estratégias de proliferação de produtos, a Sony lançou mais de 300 versões de seu Walkman básico e a Seiko chegou a introduzir um novo modelo de relógio a cada dia útil de trabalho (HAYES e PISANO, 1996).

A velocidade do lançamento de um produto pode indicar a capacidade de uma empresa ser inovadora, mas é preciso avaliar mais aspectos envolvidos na geração de novos produtos (HAYES e PISANO, 1996).

O investimento em lançamentos não tem relação direta com a velocidade do processo. Entretanto, a experiência das pessoas e o alinhamento entre os membros de uma equipe responsável pelos lançamentos são cruciais para dar maior velocidade no desenvolvimento de novos produtos e possivelmente garantir o seu sucesso (HEIRMAN e CLARYSSE, 2007).

Empresas inovadoras não têm um único processo para desenvolver novos produtos, cada empresa tem o seu próprio processo, em parte único. Cada novo lançamento também serve para ajustar tal processo. Empresas que produzem bens de consumo têm alta dependência de alinhamento de processos e desenvolvimento com fornecedores, assim como necessitam gerar relações comerciais de confiança com seus distribuidores a fim de gerar credibilidade (MEDINA, LAVADO e CABRERA, 2005).

Medina, Lavado e Cabrera (2005) reiteram que a informalidade de informações, assim como as suas disponibilidades, são cruciais para a cadeia produtiva e vendedora auxiliarem a inovação a atingirem o sucesso esperado dentro das empresas. Os autores levantaram que diversos pesquisadores tentam identificar fatores que possam promover os lançamentos de produtos. A inovação usualmente é reconhecida como a implantação de novas idéias ou soluções originais, isto significa que a introdução de mudanças técnicas, alterações de produto ou processos trazem distintos tipos de inovação, gerando grande variedade de conceitos que os pesquisadores relatam devido a uma ampla gama de variedades organizacionais, assim como um grande espectro de categorias de

produtos e serviços. O desenvolvimento de novos produtos tem diferentes graus de velocidade devido à natureza de uma empresa, variando de acordo com o ciclo de vida do produto, velocidade de desenvolvimento da indústria (complexidade de produtos, agentes externos) e grau de customização requerido pela inovação (quanto maior a necessidade de adaptações, possivelmente será menor a velocidade de lançamento no mercado). Devido à mudança nos formatos de organizações, foram consideradas novas variáveis no processo de desenvolvimento de novos produtos que complementam as anteriores, como a flexibilidade da empresa, seu processo de comunicação interna e o nível de envolvimento e colaboração tanto com a cadeia de suprimentos como a cadeia de distribuição.

A inovação pode ter um amplo significado como a implantação de novas idéias ou soluções diferenciadas, assim como a introdução de mudanças significativas na tecnologia ou mesmo em sua estrutura administrativa, que o desenvolvimento de novos produtos também passa pela estrutura de áreas paralelas ao projeto (MEDINA, LAVADO e CABRERA, 2005).

Medina, Lavado e Cabrera (2005) apresentam duas linhas de pensamento e estrutura de lançamento de produtos que são contraditórias. A primeira destaca que a inovação se dá ao introduzir um novo produto no mercado ou processo dentro da cadeia de produção-logística, considerando que se há um sucesso comercial, houve a introdução de uma inovação e se há sucesso técnico houve uma invenção. Na segunda, se foi desenvolvido um novo produto, houve inovação mesmo que seja uma alteração mais restrita. Deste modo, um novo produto, uma nova classificação funcional ou uma mera extensão de linha é uma inovação. Nesta dissertação, consideraremos o segundo racional de Medina, Lavado e Cabrera (2005), uma definição mais ampla sobre a inovação.

Medina, Lavado e Cabrera (2005) listam pontos de avaliação do processo de desenvolvimento de novos produtos na empresa:

- Local em que a inovação ocorre (no produto, no processo ou em ambos);
- Percentual de customização no processo;
- Proporção de trabalhadores temporários;
- Flexibilidade na produção;
- Divulgação da informação;
- Escalas de hierarquia;
- Uso da “intranet” da empresa como meio de comunicação.
- Grau de afinidade com a cadeia produtiva.

Um dos problemas no estudo da inovação começa com o significado epistemológico da “inovação”. A variedade de alternativas na literatura requer especificar definição de inovação usada (TIDD, BESSANT e PAVITT, 1999).

No estudo sobre as razões que levam um lançamento a ter mais sucesso que outros de Henard e Szymanski (2001), verifica-se que é nas características processuais de uma firma que existe uma maior correlação com o bom desenvolvimento e potencial sucesso de uma inovação no mercado, a correlação acumulativa das características processuais de uma empresa representam quase 62% do total do estudo de correlações.

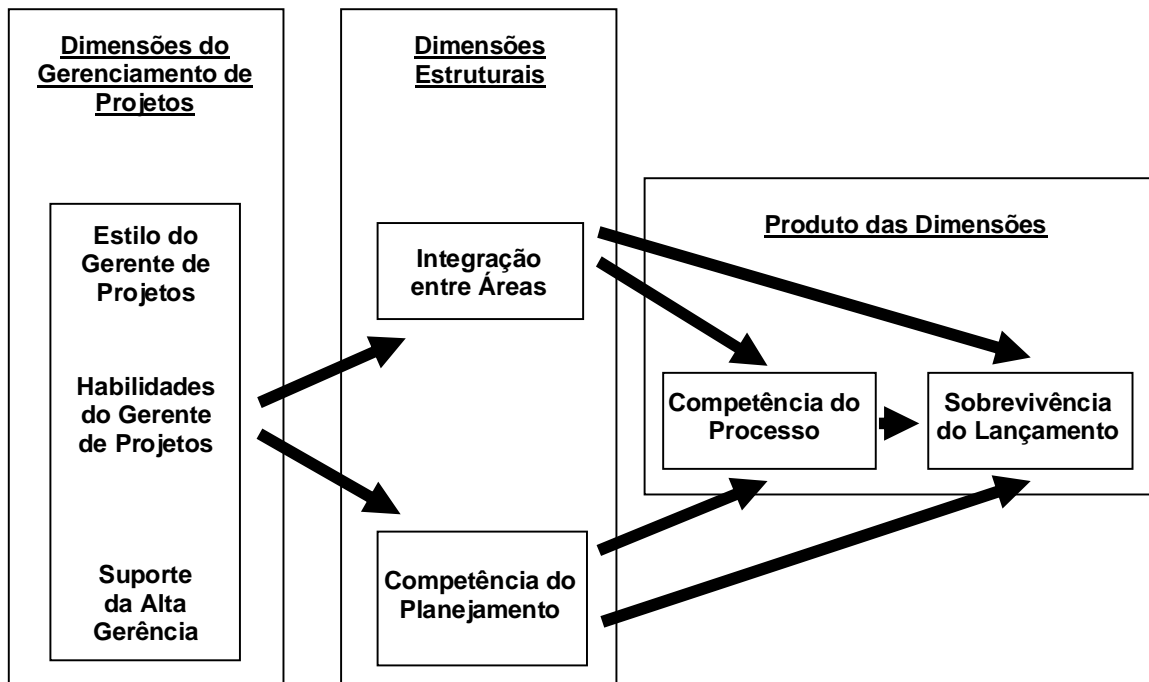
A inovação é amplamente entendida como a implantação de novas idéias ou soluções originais, com a introdução de mudanças técnicas ou tecnológicas (produto ou processo) ou mudanças em outras áreas (comercial, marketing, financeira e recursos humanos). A inovação envolve a introdução de um novo ou significativa melhora num produto ou serviço. Deste modo, o lançamento de um

novo produto é uma inovação para empresas de bens de consumo não-durável (TIDD, BESSANT e PAVITT, 1999).

Processos de lançamento de novos produtos têm o compromisso de trazer melhorias significantes, a fim de pelo menos atender às expectativas da empresa em relação ao sucesso do lançamento. Mas a dinâmica de desenvolvimento apresenta um descompasso entre a complexidade demanda pelos lançamentos ao longo do tempo e a capacidade dos gestores em acompanhar e promover mudanças. Uma possível causa deste descompasso é a velocidade necessária para que um lançamento seja efetivo e surpreendente ao mercado em contraponto com o processo de desenvolvimento que as empresas têm para os lançamentos (DAMANOPOUR e GOPALAKRISHNAN, 2001).

Thieme, Song e Shin (2003) propuseram um modelo de características gerenciais para o desenvolvimento de produto, que está na Figura 02. Ele inclui dimensões como o estilo do gerente do projeto, as habilidades do gerente do projeto e o suporte da alta gerência da empresa. Processos estruturais, integração entre departamentos e competência do planejamento também são dimensões que impactam na sobrevivência do novo produto. A Figura 02 apresenta a relação das Dimensões do Gerenciamento de Projetos com as Dimensões Estruturais das empresas e o Produto das Dimensões gerado.

Figura 02 – O modelo conceitual de sobrevivência de um novo produto de Thieme, Song e Shin



Fonte: Thieme, Song e Shin (2003, p. 108)

Projetos dirigidos por gestores com destacadas habilidades gerenciais e conhecimento mercadológico; que utilizam um estilo participativo com envolvimento da alta gerência da empresa; promovendo a integração entre as áreas participantes do desenvolvimento tendem a colocar no mercado um lançamento com maiores possibilidades de êxito (THIEME, SONG e SHIN, 2003).

O bom uso da comunicação e da tecnologia da informação ganha importância nas empresas visto que os lançamentos usualmente são iniciados por um ou poucos membros, que convencem os colegas a apoiá-los a participar na implantação de uma nova idéia. Um mecanismo de formalização da comunicação

auxilia a empresa inovadora num ambiente de incertezas a ter objetividade no processo e uniformidade de entendimento da informação (DAFT e LENGEL, 1986).

A comunicação tem um elo claro com a flexibilidade no processo de desenvolvimento, pois a flexibilidade demanda que muitos processos organizacionais estejam formalizados para um fino entendimento de todas as tarefas das pessoas envolvidas. O excesso de formalização também pode ser nocivo ao desenvolvimento, já que pequenas sutilezas podem se esconder no processo assim como se perde velocidade na tomada de decisão (VON HIPPEL, 1998).

Empresas inovadoras tendem a permitir que seus procedimentos e rotinas se estendam para além das fronteiras da organização, isto é, que tanto a flexibilidade como a comunicação faça parte da cadeia produtiva e logística envolvida no lançamento de um produto (PITT e CLARK, 1999). O planejamento é relevante no processo de lançamento a fim de identificar potenciais riscos e a definir possíveis planos de contingências. Assim se pode antecipar problemas no projeto, amenizando, ao longo do desenvolvimento, potenciais dificuldades. Os efeitos do planejamento e controle no desenvolvimento de novos produtos, concluindo que tanto a competência no desenho dos parâmetros do planejamento assim como as métricas gerenciais utilizadas são prognósticos importantes para o desempenho do novo produto. A qualidade de atividades assim como o planejamento do projeto e riscos são positivamente relacionados ao sucesso de um novo produto (SALOMO, WEISE e GERMUNDEN, 2007). Salomo, Weise e Germunden (2007) consolidam através de alguns autores, que a estrutura de empresas buscando maior sucesso no lançamento, deve apresentar: rapidez de resposta ao mercado (VON HIPPEL, 1998); desenvolver a maior quantidade de novos produtos possíveis (NOBLE, 1995); ter um sistema formal de comunicação do processo; obter o apoio real da

alta gerência da empresa (DAFT e LENGEL, 1986) e distintas áreas do projeto com alto nível de integração (THIEME, SONG e SHIN, 2003). O Quadro 03 sintetiza algumas características da empresa inovadora.

Quadro 03 – Características da empresa com sucesso no lançamento de produto segundo Salomo, Weise e Germunden (2007)

- Rapidez de resposta ao mercado
- Desenvolvimento da maior quantidade possível de novos produtos
- Sistema de comunicação formal
- Apoio da alta gerência
- Integração entre áreas que trabalham no projeto

Fonte: elaboração própria baseado em Salomo, Weise e Germunden (2007).

2.2. Contribuição do Lançamento para o Crescimento da Empresa

Esta seção verifica como estão ligados os lançamentos a um potencial sucesso e por conseqüência ao êxito da empresa no longo prazo. Também apresentamos um modelo conceitual de etapas para o desenvolvimento de lançamentos.

Novos produtos são importantes contribuintes para o crescimento e lucratividade da empresa. Entretanto, a crença no mais novo produto “invencível” convida ao ataque da concorrência, que pode ter um melhor entendimento do comportamento do consumidor ou melhorias técnicas de produto. O desenvolvimento de novos produtos é uma atividade de risco. As empresas investem milhões num lançamento com pesquisas e testes que visam reduzir o risco de fracasso. As razões de um fiasco no lançamento de um novo produto podem ser agrupadas em três categorias: o produto não atendeu as necessidades do consumidor, o produto tem falhas em características demandadas; ou teve um processo de planejamento de implantação fraco (CALANTONE e BENEDETTO, 1988).

A maximização futura dos lucros de uma empresa vem numa velocidade maior quando se faz em melhorias de um produto em vez de adicionarem variantes a linhas de produtos existentes, para exemplificar esta afirmação, pode-se ter maior lucratividade ao lançar versões com novas aplicações e usos ao se comparar com uma extensão de linha que possa vir a ser um novo sabor ou aroma. A rentabilidade tem chances de ser maior com novos produtos do que ampliar linhas de produto existentes, isto é, um produto completamente novo tende a ter maior chance de rentabilidade ao ser comparado com uma nova versão de uma linha existente (LANGERAK e HULTINK, 2006).

Calantone e Benedetto (1988) trazem algumas afirmações referentes ao sucesso de lançamento de um novo produto:

- Uma empresa que tenha bons recursos mercadológicos assim como habilidade em desenvolvimento está numa posição melhor para desempenhar adequadamente as atividades de inteligência e os estudos mercadológicos peculiares ao lançamento de um novo produto.

- Uma organização detentora de recursos e habilidades técnicas no seu sistema produtivo possivelmente conseguirá adequar os seus processos para o lançamento de um novo produto com mais precisão e velocidade.

- Desempenho superior em pesquisas mercadológicas assim como inteligência de mercado permitirá a firma desempenhar tanto atividades técnicas como atividades mercadológicas de modo mais apropriado que seus concorrentes.

- As atividades de inteligência auxiliam a empresa a selecionar e escolher os produtos que estão dentro do funil de inovação com maior precisão possibilitando maiores retornos.

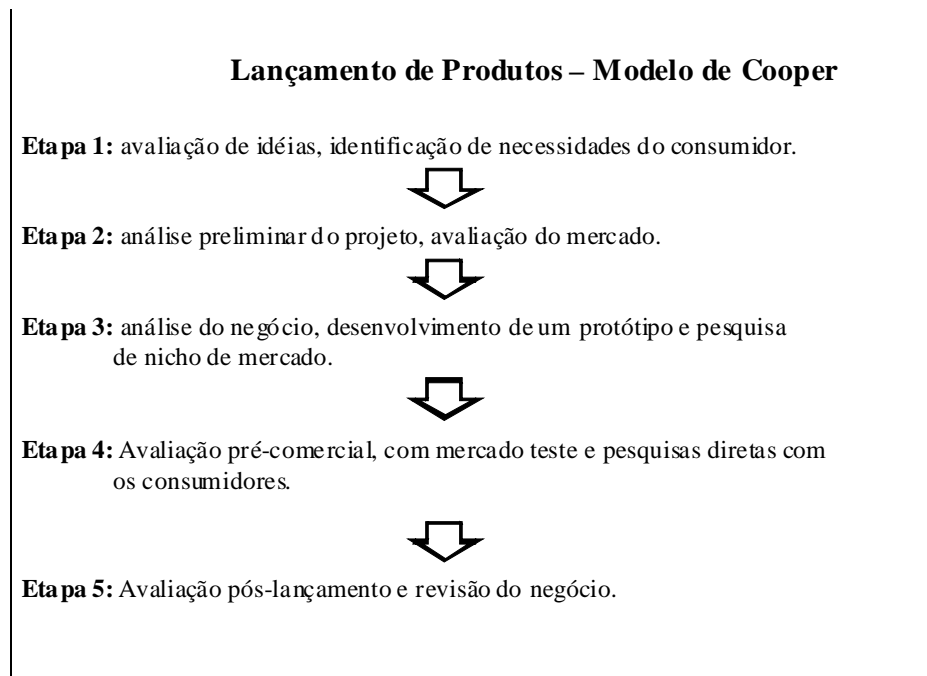
- Desempenho adequado nas atividades mercadológicas e técnicas auxiliam a empresa a ter um efeito positivo na qualidade de seus lançamentos em comparação aos produtos da concorrência.

- O conteúdo dos estudos mercadológicos, técnicos e das atividades de lançamento, assim como o nível de qualidade do produto tem influência direta no sucesso ou fracasso de um novo produto.

Em síntese, uma empresa voltada ao constante lançamento de novos produtos deve ter estudos mercadológicos disponíveis, recursos técnicos no seu sistema produtivo e um grupo de inteligência para avaliar lançamentos com maior potencial de sucesso.

O modelo de Cooper (1980) para o lançamento de um novo produto, envolve tanto atividades técnicas como mercadológicas em cinco etapas que passam por avaliação de idéias, análise preliminar do projeto, análise do negócio, análise pré-comercial e avaliação pós-implantação. A Figura 04 sintetiza o modelo com as principais atividades a serem desenvolvidas em cada um das cinco etapas para o lançamento de produtos.

Figura 04 – Lançamento de produtos, modelo de Cooper



Fonte: Cooper (1980, p.127)

2.3. Determinantes do Desempenho de Novos Produtos

Esta seção analisa as determinantes do sucesso no desenvolvimento de novos produtos. Henard e Szymanski (2001) os dividem em fatores do novo produto, da estratégia da empresa, do processo da empresa e do mercado. Muitos estudos explicam os direcionadores do sucesso de novos produtos. Numa meta-análise, incluindo pesquisas como as de Cooper e Kleinschmidt (1987) e Montoya-Weiss e Calantone (1994), Henard e Szymanski (2001) selecionaram 24 fatores determinantes para o sucesso de um lançamento. Os fatores com maior impacto na relação de sucesso de novos produtos foram:

- vantagem de produto;
- orientação mercadológica;
- comunicação funcional;
- sinergia tecnológica;
- competência no desenvolvimento de tarefas;

Henard e Szymanski (2001) constataram que a relação entre fatores e desempenho pode mudar bastante dependendo do contexto, como serviços versus produtos; mercado asiático versus o norte-americano; mercado de alta tecnologia versus o de baixa tecnologia. O Quadro 05 sintetiza os 24 determinantes apontados por Henard e Szymanski (2001).

Quadro 05 – Determinantes do desempenho de um novo produto

Produto	Estratégia da Empresa	Processos da Empresa	Mercado
- Vantagem do produto	- Sinergia mercadológica	- Aproximação estruturada	- Velocidade da concorrência
- Encontra as necessidades do consumidor	- Sinergia tecnológica	- Competência no desenvolvimento das tarefas	- Intensidade da concorrência
- Posicionamento de preço	- Ordem de entrada	- Competência mercadológica	- Potencial de mercado
- Sofisticação tecnológica	- Dedicção das pessoas	- Proficiência tecnológica	
- Grau de inovação	- Dedicção a pesquisas e desenvolvimento	- Proficiência de lançamento	
		- Redução de ciclo de tempo	
		- Orientação mercadológica	
		- Colocações dos clientes	
		- Integração funcional	
		- Comunicação funcional	
		- Suporte da alta gerência	

Fonte: Henard e Szymanski (2001)

Henard e Szymanski (2001) desenvolveram uma tabela de correlação entre as 24 atividades dentro dos 4 grupos de análise, reproduzida na Tabela 06.

Tabela 06 – Descritivo estatístico para previsões de desempenho de um novo produto na meta-análise de Henard e Szymanski (2001)

Previsão	Hipótese Clássica	Faixa dos Valores <i>r</i>	Número de Valores <i>r</i>	Número de Estudos	<i>n</i> Cumulativo
<i>Produto</i>		-0,62; 0,90	97	35	18.477
1) Vantagem do produto	+	-0,31; 0,81	44	15	10.261
2) Encontra as necessidades do consumidor	+	0,25; 0,78	10	4	1.941
3) Posicionamento de preço	+	0,11; 0,64	14	5	3.185
4) Sofisticação tecnológica	+	0,20; 0,90	12	5	1.22
5) Grau de inovação	+	-0,62; 0,81	17	6	1.87
<i>Estratégia da Empresa</i>		-0,73; 1,00	145	33	29.046
6) Sinergia mercadológica	+	-0,02; 0,71	61	12	15.852
7) Sinergia tecnológica	+	-0,73; 0,68	25	7	9.428
8) Ordem de entrada	+	0,10; 0,94	16	7	1.45
9) Dedicação das pessoas	+	0,00; 0,70	13	4	1.722
10) Dedicação em pesquisas e desenvolvimento	+	-0,19; 1,00	30	3	594
<i>Processos da Empresa</i>		-0,21; 0,81	370	95	96.631
11) Aproximação estruturada	+	0,00; 0,43	53	17	6.983
12) Competência no desenvolvimento das tarefas	+	0,19; 0,76	29	6	12.676
13) Competência mercadológica	+	0,10; 0,72	40	6	9
14) Proficiência tecnológica	+	0,16; 0,66	14	5	4.946
15) Proficiência de lançamento	+	0,04; 0,66	19	7	5.696
16) Redução de ciclo de tempo	+	0,00; 0,44	20	6	2.046
17) Orientação mercadológica	+	-0,13; 0,73	60	13	12.437
18) Colocações dos clientes	+	-0,21; 0,81	16	10	2.331
19) Integração funcional	+	-0,05; 0,58	41	15	7.444
20) Comunicação funcional	+	-0,14; 0,39	58	4	27.859
21) Suporte da alta gerência	+	-0,07; 0,46	20	6	5.213
<i>Mercado</i>		-0,60; 0,63	54	20	12.496
22) Velocidade da concorrência	-	-0,60; 0,05	12	4	935
23) Intensidade da concorrência	-	-0,72; 0,63	19	10	5.608
24) Potencial de mercado	+	0,21; 0,62	23	6	5.953

Fonte: Henard e Szymanski (2001)

Dos cinco determinantes de maior destaque na avaliação acumulativa, três são características de Processos da Empresa. “Comunicação entre áreas e pessoas” (item 20 da tabela) tem maior pontuação isolada, seguindo-se da “sinergia mercadológica” (item 6), “preparação da empresa para enfrentar esta etapa de lançamento” (item 12), “orientação para o mercado” (item 17) e, por fim, a “vantagem real que o produto oferece ao consumidor” (item 1).

Algumas características que fazem parte das determinantes de desempenho de um novo produto como o “produto”, “estratégias da empresa”, “processos da empresa” e também o “mercado”, devem continuamente buscar a redução dos ciclos de seu desenvolvimento e solicitar a participação dos gerentes seniores (HENARD e SZYMANSKI, 2001).

2.4. Níveis de Decisões nas Empresas

Esta seção aborda a distância entre quem aprova e quem executa uma nova idéia, um conceito, um protótipo ou mesmo o lançamento. Entre a aprovação e a execução de novos produtos, existem diversas decisões tomadas em diferentes níveis da organização. Ainda, discorreremos sobre os tipos de decisão existentes, os estágios em que um processo decisório pode estar, os domínios da decisão assim como fatores organizacionais envolvidos na tomada de decisão.

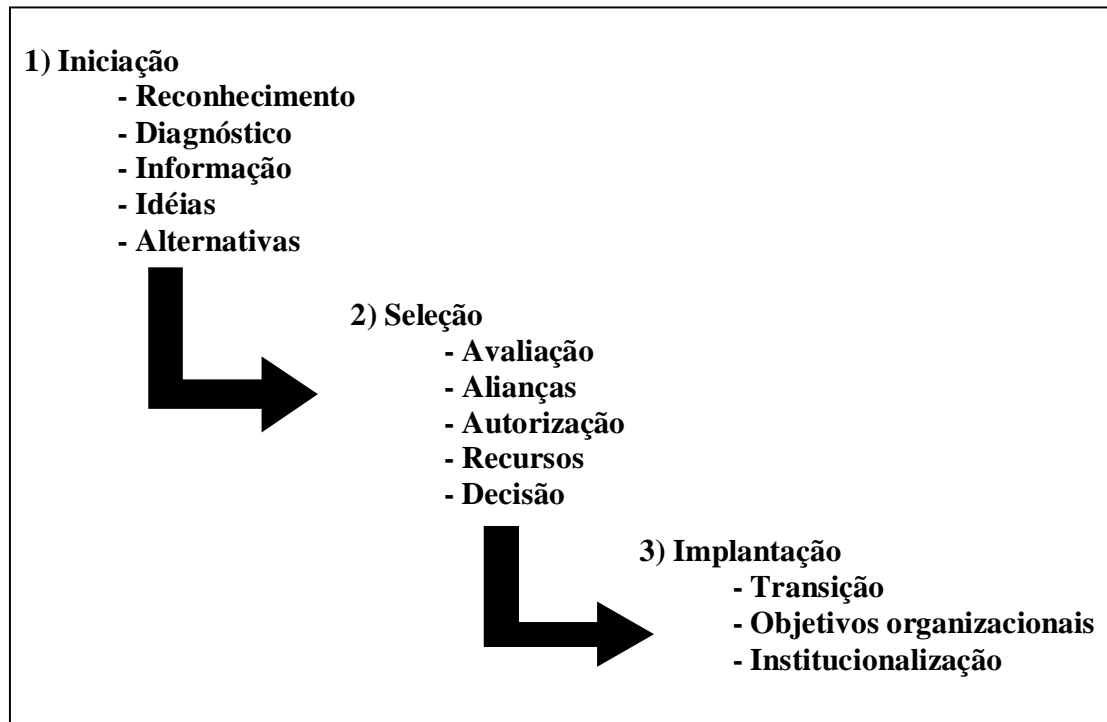
Existem diferenças entre aprovar um lançamento e executá-lo, discutindo como as ações sobre os fatores os processos de decisão são determinantes para o lançamento. As empresas consideradas inovadoras têm mais habilidade para atrair, desenvolver e manter pessoas de grande qualidade. O tempo necessário entre a aprovação do lançamento e a sua real execução traz para todos, isto é, pode ser simples divagar e pensar sobre formas de inovar e desenvolver novos produtos dentro de uma empresa, mas transformar pensamentos em atividades pode não ser

fácil. Sempre existem opiniões e conceitos a serem divididos e apresentados. Executar e implementar um lançamento demanda tempo e esforço. Para complementar, ter um time comprometido e disciplinado para executar um lançamento de sucesso não é simples, pois exige dedicação e acompanhamento minucioso do processo de lançamento de novos produtos (KESSLER, 2004).

Kessler desenvolveu um conceito de ponte entre aprovação e execução em quatro etapas: 1) Classificar o processo de lançamento como decisões de um gerente de lançamento; 2) Explorar distintas opiniões para auxiliar a compor um processo de múltipla decisão; 3) Elaborar os benefícios de análises do processo de lançamento para decidir se o lançamento é uma mera aprovação ou se têm condições de ser executado; 4) Discutir os diferentes níveis de decisão para executar o lançamento.

Kessler (2004) cita quatro níveis de tomada de decisão no processo de gerenciamento do lançamento. 1) Tipos de decisão. 2) Estágios do processo de tomada de decisão. 3) Domínios da decisão. 4) Fatores de decisão. A Figura 07 apresenta as três principais fases de desenvolvimento da decisão e suas conseqüentes análises dentro da empresa que busca desenvolver novos produtos.

Figura 07 - Domínios da decisão no processo de desenvolvimento de produtos



Fonte: Kessler (2004).

1) Tipos de decisão: É necessário definir quais são as rotinas que devem ser continuamente monitoradas, uma vez que se deve entender quais são as mudanças que ocorrem com maior freqüência para tornar relativamente programável as melhorias nas rotinas, seja esta decisão centralizada ou não nas atividades que envolvem lançamento de produtos (SIMON, 1976). Numa organização inovadora, o processo de desenvolvimento de novos produtos deve gerar conceitos para a tomada de decisões relativamente não previstas a fim de que sejam rapidamente incorporadas no processo de lançamento (FREDERICKSON e MITCHELL, 1984).

2) Estágios do processo de tomada de decisão: os estágios do processo de tomada de decisão seguem cinco etapas: criação, gerar conceitos, detalhamento, avaliação e execução da alternativa escolhida (NUTT, 1984). Um lançamento é um processo complexo e a dinâmica de decisão é mais complexa por usualmente envolver áreas distintas da firma. É necessário cuidado diferenciado no processo de decisão a respeito de inovações, pois usualmente contém pontos críticos a serem avaliados (WOLFE, 1994). Se por um lado o processo de inovação na organização pode ser conceituado como uma decisão que passa por múltiplos estágios, por outro lado cada ponto de decisão é crítico para o sucesso de desenvolvimento de um novo produto (KESSLER, 2004).

3) Domínios da decisão: São dois, separando a estrutura da empresa e seus processos do comportamento das pessoas envolvidas com a inovação. Usualmente as decisões individuais não são baseadas em conceitos e sim em opiniões próprias, que são mais reacionárias e tomam grande espaço dentro da estrutura organizacional. As decisões comportamentais são dependentes dos efeitos do desenho e estrutura organizacional, pois na perspectiva individual há o impacto de quem observa o tomador de decisão, há o impacto da composição do grupo, há o impacto das metas estabelecidas assim como o impacto na comunicação organizacional, influenciando pensamentos e raciocínios que deveriam privilegiar a organização e não o indivíduo (MINTZBERG, 1979). Este fator humano na tomada de decisão também é influenciado por um potencial sucesso político de um indivíduo dentro da empresa, o que muitas vezes altera o critério de tomada de decisão do lançamento. A possibilidade de poder político, influência num grupo e destaque dentro da empresa pode levar a equipe de lançamento a propor metas exageradamente moderadas para que tenham facilidade em superá-las e receber os méritos pelos números alcançados (KESSLER e CHAKRABARTI, 1996). Pode ocorrer no processo de lançamento de produtos: metas inferiores ao real potencial

do novo produto para que sejam superadas com maior facilidade e conseguir posições de maior destaque dentro da organização, assim como sucesso político e vantagens (KANTER, 1998).

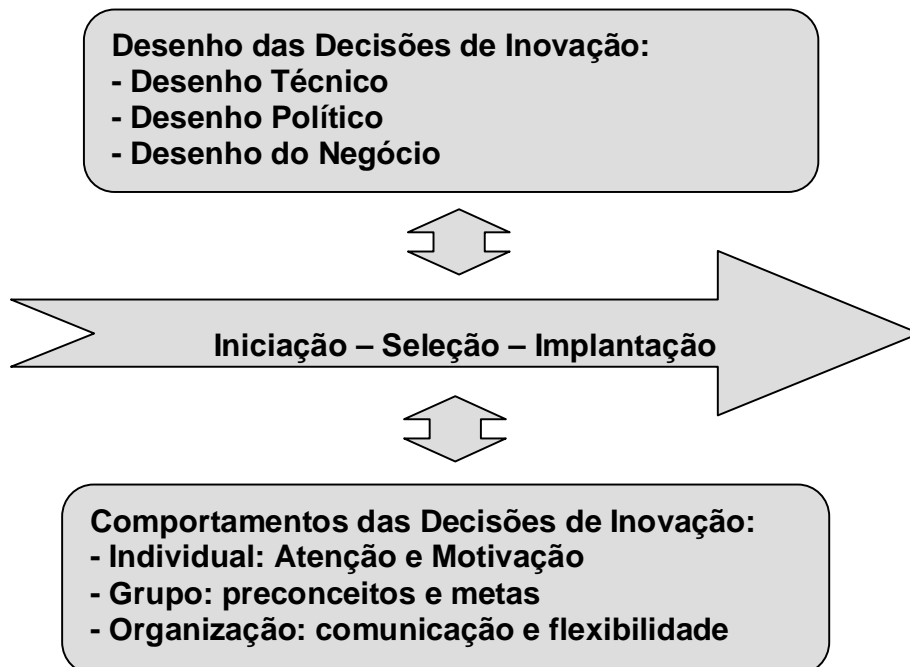
Decisões comportamentais podem ser categorizadas em iniciação, seleção e implantação. Dentro destas existem medidas paralelas, que desenvolvem a iniciação, seleção e implantação. Na iniciação, Pierce e Delbeq (1977) expõem: Reconhecimento das oportunidades não-exploradas, diagnóstico das necessidades, busca por informações relevantes, geração de idéias e alternativas e desenvolvimentos de alternativas. Para a seleção, Kanter (1988) relaciona: Avaliação de alternativas, persuasão e construção de alianças para a venda da idéia, autorização e comprometimento dos níveis superiores da organização, suporte financeiro e alocação de recursos, decisão e aprovação final da inovação. Durante a implantação, Roberts (1983) aponta: Transição das idéias de inovações para geração de atividades lucrativas, utilização da inovação para atingir os objetivos organizacionais, institucionalização da inovação.

4) Existe a simultaneamente individual e coletiva dentro da empresa. A decisão coletiva tem influências, formulação de metas, identificação de problemas, vieses e ancoragem. A informação para a tomada de decisão passa por variáveis como a percepção, repertório e pré-conceitos. Os produtos e respostas dadas por uma decisão trazem a ilusão do controle. Fatores de grupo que influenciam a decisão são reconhecidos como elos de interação no ambiente social da empresa (MINTZBERG, RAISINGHANI e THEORET, 1976). A decisão tomada em prol da preservação da imagem perante um grupo envolve ilusões e erros de percepção que se referem à persuasão e aceitação das pessoas, assim pressões trazem viés e perda do foco com o desenvolvimento de um novo produto para dar abertura às pressões sociais que fazem parte do ambiente corporativo (JANIS, 1972).

O indivíduo é movido tanto pela atenção como pela motivação. Pela razão de uma pessoa estar envolvida numa área de complexas decisões, não é incomum ela se deixar sensibilizar por informações privilegiadas do processo de lançamento de um produto, o que pode conduzir a falhas no seu desempenho, comprometendo a inovação. Usualmente treinamentos que promovem atitudes positivas podem eventualmente inibir ou pelo menos reduzir a chance de falhas no processo de tomada de decisões.

No conceito de lançamentos devem ser usados, de modo distinto, os níveis de análise dentro do processo de decisão entre as determinantes da organização. Quando o desenvolvimento de um produto é utilizado como propulsão das decisões executivas, a intersecção entre a atenção e a motivação é um manifesto em prol do desenho pró-ativo sobre o comportamento de indivíduos, grupos e da própria empresa. Este é o fator de decisão que é o elo entre os dois principais domínios da tomada de decisão sobre um lançamento, isto é, quando a decisão visa mover o lançamento, os comportamentos sociais são amenizados, assim como os desenhos das decisões tornam-se mais claros, prevalecendo o interesse do projeto sobre os interesses individuais ou de algum grupo (PFEFFER, 1981). A Figura 08 apresenta o modo como as decisões e o comportamento dentro das empresas influenciam no desenvolvimento de novos produtos.

Figura 08 - Modelo do processo de tomada de decisões



Fonte: Kessler (2004 p.284)

O desenho e o comportamento das decisões determinam como a organização divide os seus esforços entre a atenção demandada por indivíduos ou para a solução de problemas e reais oportunidades de crescimento (KERR, 1975). Motivar pessoas a inovar é outro desafio para o gerenciamento de lançamentos que pode endereçar tanto decisões de conceito como de comportamento. Se for requerido ao grupo o cumprimento de uma série de tarefas e as recompensas forem distribuídas apenas para a gerência média, possivelmente as atividades serão apenas operacionais em vez de inovadoras. Adicionalmente, se o conservadorismo e o baixo risco são duas das guias do comportamento na empresa, isto é, se estas atitudes são admiradas, possivelmente estes atributos vão gerar um viés na motivação e, subseqüentemente, no comportamento com atividades operacionais (HOGARTH, 1987).

O sucesso e reconhecimento do desenho político dentro das decisões de inovação podem incentivar apenas alguns membros do grupo de desenvolvimento de produtos da organização. Entretanto, se o sistema de recompensas e bônus, na sua essência, foi desenvolvido para auxiliar no sucesso do negócio e não apenas de poucos indivíduos, orientar-se pelo reconhecimento coletivo sobre o reconhecimento individual, auxiliando no aceite das pessoas e conseqüente implantação da inovação na organização (OSBORN, 1988).

O comportamento das decisões de inovação pode tanto promover o lançamento como influenciar colaboradores em mudar suas atitudes. Fatores de reforço na atitude podem ser utilizados para atingir um ganho inicial de comprometimento tanto quanto para sustentar a mudança esperada pela equipe envolvida no processo de lançamento de novos produtos (ANGLE, 1989).

Kessler (2004) cita empresas como a Hewlett-Packard, 3M e Polaroid que trabalham as oportunidades de diferenciação dentro de toda força de trabalho ao promover oportunidades e recompensas para a atitude inovadora que traga novos mecanismos ou mesmo produtos inovadores do conceito para a realidade. A estrutura bem organizada de pessoas consegue fornecer uma melhor habilidade para entender, orientar e integrar as equipes para promover o sucesso dos lançamentos de novos produtos na empresa toda em oposição ao reconhecimento individual (VAN DE VEN, 1986).

Esta estrutura de decisões necessita ter um alinhamento nas expectativas financeiras da empresa, fugindo do imediatismo de resultados. É comum que equipes de inovação e seus projetos sucumbam às pressões dos resultados financeiros numa organização operacional.

As atividades gerenciais para integrar grupos de pessoas e preservar o ambiente, assim como lidar com as incertezas, devem ser ampliadas no processo de desenvolvimento de inovações. É preciso um processo de colaboração entre as áreas que participam do desenvolvimento de produtos na firma (KANTER, 1988).

Não se pode deixar de prezar pela consistência de informações e organização de processos inovadores, uma vez que pode haver uma tendência a ignorar pequenas divergências de dados ou de afinidades entre pessoas e grupos. Pressões uniformes entre os grupos de trabalho podem exacerbar a convergência dentro dos grupos e gerar divergência entre as equipes, simplesmente por suprimir pontos de vista distintos, pois as equipes tendem a seguir normas funcionais, fechando-se dentro da equipe (KESSLER, 2004).

Gestores podem reduzir ruídos de comportamento e comunicação com um sistema misto, que privilegie tanto as decisões de desenho como de comportamento. Primeiro, as estruturas necessitam integrar suas complexidades assim como seus interesses entre as unidades. Isto envolve o alinhamento simultâneo das atividades de cada um dos setores, acerto de funções redundantes para facilitar a implantação com a promoção organizacional versus o crescimento de apenas um setor. Este desenvolvimento de elos internos pode ser adicionado para aumentar a comunicação para uma esfera mais ampla e compreensiva dos objetivos, especificando os procedimentos em que as metas estão sustentadas (VAN DE VEN, 1986).

As decisões comportamentais usualmente são apresentadas para compensar o problema gerado ao se dividir a grande meta do desenvolvimento de produtos em pequenas metas funcionais. Muitas vezes isto pode enclausurar um dos setores envolvidos, dificultando o compartilhamento de informações necessárias para o desenvolvimento da inovação entre as áreas. A alta gerência deve ter a responsabilidade de perceber e interferir para compensar os vieses criados que limitam alternativas e podem eliminar opções inconsistentes para a coalizão de interesses (FREDERICKSON, 1986). É fundamental entender o caminho que a informação percorre e é disseminada para que se tenha um lançamento de sucesso. Por exemplo, uma comunicação vertical pode impedir o esforço de lançamento cooperativo entre aqueles que são responsáveis pelas atividades cotidianas, incentivando mais que as pessoas se tornem “campeões” individuais em detrimento do processo de lançamento de novos produtos. Em contrapartida, restringir trocas de informações através das fronteiras funcionais, como, na comunicação horizontal, pode restringir a cooperação e os esforços inovadores entre os responsáveis pelas atividades e dificultar a percepção do senso de oportunidade entre os envolvidos com a inovação (SCHWENK, 1984).

Decisões de desenho podem direcionar estes potenciais problemas de comunicação através de estruturas de monitoramento, que podem ser desenvolvidas, para permitir uma rápida identificação e exploração de novas oportunidades para promover o sucesso técnico de uma inovação. Mecanismos estruturais que melhoram e aperfeiçoam o comportamento podem auxiliar na tarefa de melhorar o acesso à informação. Sistemas de informação vertical podem disseminar internamente a informação, aliada a um sistema de elos horizontais podem estabelecer um conjunto de conhecimentos de diferentes disciplinas para melhorar a percepção. Essas idéias são suportadas por Damanpour (1991) que

encontrou que tanto os sistemas de comunicação externa e interna são positivamente correlatos à inovação organizacional.

Empresas como a DuPont, Johnson and Johnson e a Apple constantemente e ativamente monitoram o ambiente em busca de oportunidades de lançamento. Atividades que podem também ser levadas em prática em estruturas menos tradicionais, como *joint-ventures*, parcerias e consórcios, em que se busca prover benefício para todos os participantes da estrutura (DAMANPOUR, 1991).

No processo de disseminação da informação, a flexibilidade da organização é fundamental para a promoção do lançamento da empresa. Na década de 80 os parâmetros de centralização da informação, formalização da informação e a complexidade da informação eram diretamente ligados aos fatores da tomada de decisão, mas estes fatores podem trazer potenciais problemas para o processo de lançamento de uma empresa (KESSLER, 2004).

Uma excessiva centralização pode transparecer que há um pequeno grupo de gerador de idéias dominantes, enquanto que baixa centralização não auxilia a atingir as metas relativas ao curto prazo assim como os objetivos de funções específicas (MINTZBERG, 1979).

Já uma grande especialização pode dificultar o processo de lançamento, sendo os problemas segmentados e se perdem percepções essenciais do todo. Mas a baixa especialização não permite suficiente experiência e conhecimento, que auxiliaram a superar problemas de lançamento ou mesmo identificar oportunidades para o desenvolvimento do lançamento (DAMANPOUR, 1991).

Do que foi visto dentro desta seção, algumas práticas podem ser destacadas para o gerenciamento do processo de lançamento de novos produtos diante das seguintes perspectivas:

1) Possibilitar sinergia de informações aproxima distintos grupos e reduz o ruído entre interesses e áreas, dando autonomia aos indivíduos sem a necessidade de um micro gerenciamento de pessoas (KIMBERLY e EVANISKO, 1981).

2) Adotar uma aproximação com contingências no gerenciamento da inovação. Variar o desenho das estruturas durante os diferentes estágios do lançamento de produtos, variando os processos durante a tomada de decisão a fim de superar os desafios críticos de decisões cruciais para a continuidade ou não de um novo projeto (KIMBERLY e EVANISKO, 1981).

3) Devem-se construir mecanismos que facilitem o processo de lançamento com condições que gerem idéias técnicas, assim como a seleção de mudanças políticas em prol da realização e objetivos do negócio (QUINN, 1980).

4) Deve-se endereçar o lançamento para todos os níveis da empresa, facilitando o conhecimento do processo entre os indivíduos, times e mesmo o coletivo, mas ao mesmo tempo cuidando do tipo de detalhamento que pode ser passado para cada grupo (DAFT e LENGEL, 1984).

Tais práticas alinham informações entre os distintos níveis hierárquicos da empresa a fim que as decisões no desenvolvimento de um produto tenha foco no desenvolvimento e não o ganho individual de qualquer pessoa envolvida no processo. Tudo isso, pois, após meses de pesquisas, desenvolvimento e dedicação, ainda existe uma última etapa a ser realizada, conseguir viabilizar a distribuição do lançamento através de redes atacadistas e distribuidores exclusivos, assim como a introdução do novo produto no varejo para que o consumidor faça a aquisição do lançamento e posterior recompra.

2.5. A Equipe de Vendas como Determinante de Sucesso de Novos Produtos

Esta seção apresenta a importância do envolvimento da equipe de vendas com o processo de lançamento de produtos uma vez que a introdução do produto (bem de consumo não-durável) no varejo é a etapa final de todo o trabalho de desenvolvimento.

Para Choffray e Lillien (1984), assim como Benedetto (1999), a equipe de vendas tem importante papel na introdução de um produto. Ela influencia o volume de vendas ao tratar com compradores de grandes redes e introduzir os lançamentos em ampla escala. Uma boa percepção das respostas mercadológicas durante a negociação num lançamento, como a resposta da concorrência e o preço, são fundamentais para o sucesso de um novo produto. O comprometimento na construção de metas e a sua superação, assim como o entendimento da equipe de vendas em relação ao trabalho da concorrência no ponto de vendas, são atitudes e esforços que ajudam a superar a barreira da introdução de um lançamento num mercado de bens de consumo (ANDERSON e ROBERTSON, 1995).

Empresas que aprimoram o sistema de compensação e cotas para a força de vendas, tiveram mais sucesso que empresas que não avaliaram o mercado e muito menos desenvolveram atividades e ações específicas para a equipe de vendas. Empresas com maior êxito no lançamento de um produto na média realizaram alterações no sistema de compensação e também apresentaram planos contingências que respondessem a ataques pontuais tanto da concorrência como dos compradores das redes (ROCHFORD e WOTRUBA, 1996).

A visão mercadológica usualmente percebe que quanto maior o grau de inovação de um lançamento, maior a dificuldade de introduzi-lo para a força de vendas, pois traz maior risco por ser uma novidade no hábito de compra dos consumidores (MICHEAL, ROCHFORD e WOTRUBA, 2003).

Para produtos completamente novos, os usuários usualmente não entendem as virtudes e os usos que podem distingui-los dos concorrentes, já que não estão habituados a consumi-lo. Isto dificulta a introdução em grandes redes distribuidoras e, por consequência, reduz a velocidade de introdução junto à equipe de vendas, que tem metas a serem realizadas (SONG e MONTROYA-WEISS, 1998).

Para adotar e difundir novos produtos necessita-se de entendimentos e ajustes em diversos níveis da corporação. Os diversos degraus que um novo produto deve percorrer dentro de uma empresa, necessitam quase que obrigatoriamente o aceite de diversos grupos funcionais, principalmente da força de vendas para evitar impactos negativos em sua oferta e introdução ao mercado assim como também tenham recursos que garantam a sua implantação (CRAWFORD e BENEDETTO, 2003).

A força de vendas deve adotar o novo produto, entendendo as interferências e implicações de sua implantação nos futuros pontos-de-venda. Aí adotar um novo produto, de acordo com Crawford e Benedetto (2003), significa que a equipe de vendas refletirá suas habilidades para superar potenciais dificuldades ou equívocos colocados na estratégia de vendas deste lançamento, percebendo e entendendo as interferências do mercado em tempo real, de modo prático e ganhando tanto velocidade como suporte para devidas correções na implantação e credenciamento de um novo produto dentro de redes de distribuição e varejista.

Alterar estratégias de vendas para explorar possíveis fraquezas no plano de lançamento de um produto pode ajudar a diminuir a desvantagem num mercado de consumo já estabelecido. O gerenciamento de vendas não pode ser estático quando a força de vendas está lidando com um lançamento. Os gerentes de vendas têm de implantar mudanças que enfatizem novas oportunidades para os lançamentos. Os objetivos e metas têm que ser continuamente reavaliados, refletindo o conhecimento e experiências anteriores com a concorrência, tentando preceder seus possíveis movimentos de reação ao lançamento do novo produto (MICHEAL, ROCHFORD e WOTRUBA, 2003).

A equipe de vendas tem papel importante no sucesso do novo produto, uma vez que é o elo entre a empresa e toda rede de distribuição e varejista. Por esse motivo, na prática, quem determina o volume a ser colocado à disposição dos consumidores, é a equipe de vendas, assim se necessita de seu comprometimento para o sucesso do plano de lançamento do novo produto no mercado. Após a introdução no mercado, a empresa deve começar a reavaliar o planejamento de introdução do lançamento para possíveis correções, sejam adaptações ou mesmo novas diretrizes estratégicas.

2.6. Ajustes da Empresa para Lançamentos

Esta seção apresenta de que maneira uma empresa necessita ajustar a sua rotina, processos e comportamentos a fim de garantir o sucesso de um lançamento, decidindo qual deve ser a complexidade do novo produto, que pode ser uma extensão de linha ou uma nova categoria de produto. Também descreve como a capacidade de adaptação pode prever futuros problemas, para que sejam elaborados rápidos ajustes no processo de lançamento.

A estratégia de introdução de um lançamento necessita ter alterações ao comparar produtos completamente novos (até mesmo nova categoria de produtos) a lançamentos que são extensões de linha. A avaliação de mercado tem um impacto considerável no lançamento de um novo produto, é necessário que se examine cuidadosamente tanto a estratégia de mercado como a de introdução de um lançamento por parte da empresa, preparando a empresa para a complexidade do novo produto (MICHAEL, ROCHFORD e WOTRUBA, 2003).

Uma organização ajustada para lançamentos deve implantar e acompanhar rotinas, produzindo em larga escala, com alta qualidade e baixo custo. Num mundo estável, lançamentos poderiam garantir o sucesso da empresa, entretanto a realidade mudou e já não se é mais capaz de garantir o sucesso no desenvolvimento de novos produtos sem ajustes. A adaptação é o outro lado da moeda, pois demanda mudanças contínuas na rotina a fim de melhorar a produtividade e introduzir novos produtos. Empresas com alto nível de adaptação antecipam problemas e oportunidades, mas demandam que novas tecnologias e métodos sejam continuamente alterados. As organizações que conseguem ser ao mesmo tempo eficiente e possuem alto grau de adaptação em suas rotinas tem maior probabilidade de sucesso. A flexibilidade permite que a organização reaja de maneira rápida e eficiente perante situações inesperadas. Enquanto que a adaptação é uma atividade contínua, a flexibilidade é reativa. A flexibilidade permite que a organização eficiente lide com necessidades inéditas ao mesmo tempo em que as rotinas são mantidas (BASADUR e GELADE, 2006). Uma organização voltada para o desenvolvimento de novos produtos necessita conciliar duas qualidades: 1) Adaptação dos seus processos, num exercício contínuo de ajustes previamente identificados, ser aplicados no próximo desenvolvimento de produto. 2) Flexibilidade, com reações imediatas a circunstâncias não previstas no plano de desenvolvimento de produtos. A flexibilidade demanda rapidez, o que nem sempre

é uma virtude de grandes empresas. Esta rapidez pode permitir aproveitar oportunidades, sejam mercadológicas ou processuais.

Ainda Basadur e Gelade (2006) identificam alguns comportamentos regionalizados das empresas. Na América do Norte, é comum que as empresas com alto índice de lançamento de produtos busquem a eficiência operacional como meio de ganhar participação de mercado, produzindo produtos de qualidade superior em comparação aos concorrentes globais. As empresas da América do Norte tentam fazer com que os lançamentos sejam orientados à demanda do consumidor. Já na Europa Oriental, as empresas têm maior flexibilidade no processo de lançamento de produtos, isto ainda é um resíduo a ser melhorado após anos de regime fechado. Nos países em desenvolvimento as empresas locais buscam uma mistura de eficiência (relação entre os resultados obtidos e os recursos empregados) e flexibilidade para desenvolverem novos produtos em busca de mercados em crescimento ao redor do mundo.

Há gerentes de lançamentos que confundem conceitos de lançamento, o que possivelmente acaba por trazer equívocos de percepção e vieses de decisões sobre dados e análises para o desenvolvimento de um produto. Um alto nível de inovação pode reduzir a familiaridade do consumidor com o lançamento, indicando que a inovação pode prejudicar o sucesso de um lançamento. O consumidor não tem necessariamente facilidade de uso com o novo produto, reduzindo as chances de percepção da vantagem do produto. Uma empresa só deve destacar a inovação de um lançamento quando o mercado entende a vantagem e o benefício do produto, além de ter controle e facilidade com as suas funcionalidades. São demandadas capacidades técnicas e logísticas para potencializar a qualidade do lançamento e o entendimento por parte do consumidor. Os canais de distribuição devem ser

explorados até o balcão de vendas, direcionando a introdução do lançamento (CALANTONE, CHAN e CUI, 2006).

2.7. Percepção do Consumidor sobre o Lançamento

Esta seção avalia de que maneira a percepção do consumidor a um novo produto pode auxiliar ou não no êxito do lançamento. A familiaridade e facilidade de uso do novo produto por parte do consumidor é importante para a aquisição de qualquer bem de consumo. Mais marcante que a primeira aquisição, a recompra do lançamento simboliza a aceitação do novo produto.

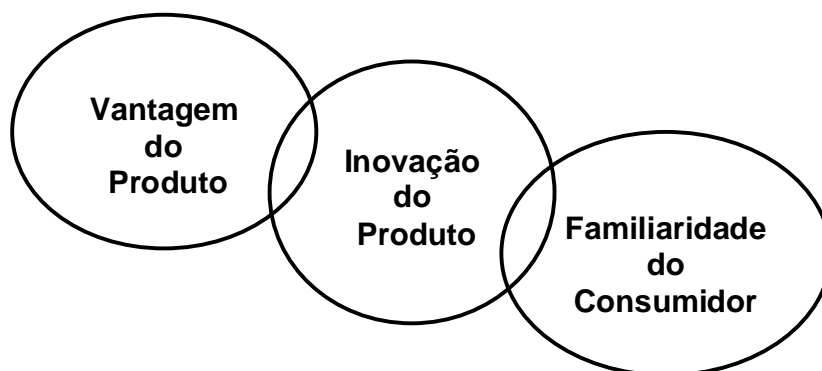
Num estudo sobre produtos de alta tecnologia, Cahill, Thach e Warshawsky (1994) levantaram a seguinte questão: “Pode um lançamento se tornar viável se demanda ao consumidor uma maneira completamente nova para lidar com o produto?” Os autores concluem que o modo como um novo produto muda o comportamento do consumidor pode ser uma fonte de apelo, entretanto, se o lançamento apresentar alto grau de complexidade, pode afugentar potenciais compradores.

Calantone, Chan e Cui (2006) mostram os carros híbridos como um exemplo recente. O Toyota Prius, com um desenho inovador e diferenciado, se tornou um sucesso por ser facilmente identificado como um carro distinto por grande parte dos consumidores. Em contrapartida, os modelos híbridos do Honda Civic não tiveram o mesmo sucesso uma vez que eram idênticos ao modelo convencional, não conferindo ao usuário o status de inovação, muito menos de diferenciação pela nova tecnologia.

No estudo empírico de Kleinschmidt e Cooper (1991), com 195 novos produtos, os de alta inovação costumam ter maior sucesso que aqueles com grau moderado de inovação. A grande inovação pode ser um atrativo no interesse de um produto.

A diferenciação de um lançamento deve avaliar a sobreposição que a vantagem do produto, a inovação dele e a familiaridade do consumidor tem. Estes três pontos têm influência um sobre o outro de maneira não linear. Estas sobreposições estão no diagrama de Venn da figura 09.

Figura 09 - Interação da inovação de um produto com a vantagem de um produto e a familiaridade do consumidor



Fonte: Basadur e Gelade (2006 p.60)

Vantagem do Produto: utilizar a inovação de um produto como um indicador da vantagem de um produto é problemático porque a inovação de um produto não necessariamente é resultado direto da vantagem de um produto (KLEINSCHMIDT e COOPER, 1991). É importante diferenciar a vantagem de um novo produto da inovação de um produto uma vez que a inovação de um produto diz respeito a uma ruptura ao sistema existente seja ruptura técnica mercadológica (GARCIA e

CALANTONE, 2002). A vantagem de um produto refere-se a uma superioridade relativa dele em relação aos concorrentes, diretos ou indiretos, quando se comparam no mercado algumas dimensões, como qualidade, benefício e funcionalidade (GATINGNON e XUEREB, 1997).

Numa análise de afinidade entre vantagem da inovação de um produto, assim como ao comparar a afinidade da inovação dele com a familiaridade do consumidor podemos apresentar as seguintes comparações:

1) Mensurações da vantagem de produtos que são afins com a inovação de um produto: Se o produto é o primeiro do tipo no mercado; o novo produto tem alto grau de inovação; o novo produto oferece benefícios únicos para os consumidores; o novo produto é radicalmente diferente da concorrência e o novo produto tem atributos únicos que o diferem dos produtos existentes.

2) Mensurações da inovação de produtos que tem afinidade com a familiaridade do consumidor: Oferece ao consumidor melhores benefícios do que os concorrentes ao atenderem as suas demandas e necessidades; a tecnologia do produto é realmente nova para o consumidor; envolve um alto custo de troca para o consumidor e o produto demanda mudanças nos hábitos dos consumidores.

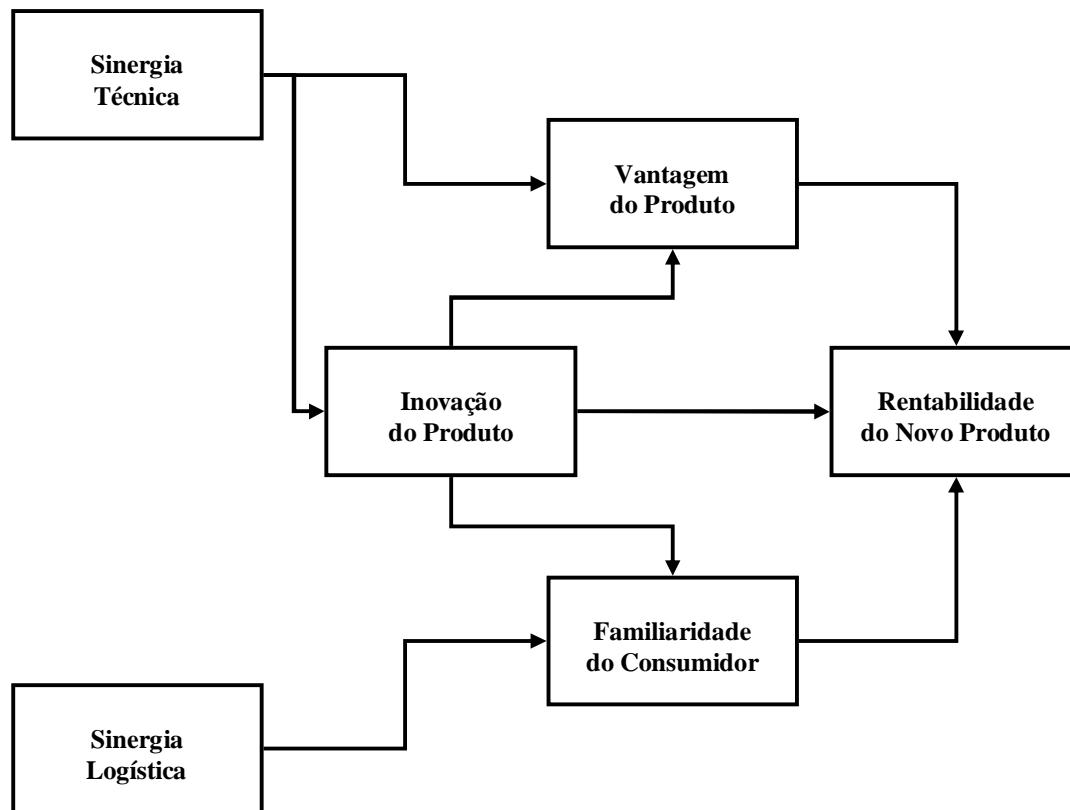
A *Inovação do Produto* pode ser classificada como mudança tecnológica, pela descontinuidade com o que existe no mercado ou mesmo um novo patamar técnico no sistema produtivo e no conhecimento da empresa (GARCIA e CALANTONE, 2002). A inovação de um produto necessariamente deve trazer a empresa uma grande familiaridade com o ambiente mercadológico que possa ser alterado com conhecimento técnico e recursos de marketing. A perspectiva do consumidor consiste em perceber os atributos da inovação, aceitação pelo risco de troca e mudança de hábitos (DANNELS e KLEINSCHMIDT, 2001).

O consumidor avalia e entende os novos atributos inovadores apresentados no lançamento. Assim quando o consumidor assume o risco de mudança para um novo hábito, complementa-se que a inovação gera no consumidor novas interpretações, comparações aos concorrentes existentes e por fim uma provável preferência pela novidade (DANNELS e KLEINSCHMIDT, 2001).

As características da estratégia de uma corporação são a congruência de habilidades possuídas e utilizadas para o otimizar o desempenho do processo de inovação. As características processuais de uma empresa descrevem o modo em que as atividades são executadas para o desenvolvimento e lançamento de um novo produto no mercado (HENARD e SZYMANSKI, 2001).

A Figura 10, mostra de que modo as sinergias podem ser aplicadas no desenvolvimento de um novo produto, de acordo com Calantone, Chan e Cui (2006).

Figura 10 – Efeitos diretos e indiretos na lucratividade de um lançamento



Fonte: Calantone, Chan e Cui (2006 p. 412)

Ao menos que a tecnologia envolvida no lançamento de um novo produto supere a incerteza do consumidor e seja percebida como provedor de uma vantagem sobre as ofertas concorrentes, provavelmente será difícil de melhorar a rentabilidade de um novo produto. Este é um forte argumento contra as empresas que perseguem as inovações como uma crença salvadora para o futuro das corporações (CALANTONE, CHAN e CUI, 2006).

2.8. Gerenciamento de Recompensas dos Resultados do Lançamento

Esta seção busca avaliar como o sistema de recompensas sobre o resultado do lançamento pode tanto ajudar ou atrapalhar a sua gestão uma vez que a previsão das métricas de vendas sobre um produto completamente novo possivelmente tem baixa precisão entre o valor previsto e o valor realizado, tanto para mais como para menos.

Nos projetos de lançamentos de produtos, usualmente podem-se encontrar falhas no sistema de recompensa aos empregados. Normalmente os bônus são fornecidos às equipes de trabalho envolvidas de acordo com o desempenho do novo produto. Isto pode ser colocado de uma maneira simples, se o projeto tiver êxito, os envolvidos receberão bons bônus, se o projeto falhar, os envolvidos não receberão recompensa. Este modelo corrobora a idéia de que alguns envolvidos podem colocar os seus interesses pessoais sobre os interesses e objetivos do projeto de lançamento de novos produtos. Um modelo diferente de recompensa para o desenvolvimento de novos produtos voltado a soluções criativas e orientação para o aprendizado sem se preocupar com o sucesso ou falha imediata das atividades tende a ter mais êxito na continuidade do projeto (JOSHI e SHARMA, 2004).

Empresas podem ser avaliadas a respeito do nível de investimento que fazem em lançamentos ou proporcionam reais melhorias em produtos existentes. Usualmente, tendem a ter maior rentabilidade as empresas que fazem lançamentos completamente novos, que rompem com o conceito existente, quando se comparam com empresas que simplesmente adicionam novas versões de produtos a linhas já consagradas no mercado (LANGERAK e HULTINK, 2006).

Existem melhores chances de sucesso dos lançamentos quando a empresa reforça a existência de departamentos exclusivos e dedicados a estudar, analisar e avaliar o desenvolvimento de novos produtos. Áreas específicas para inovações dentro das empresas podem representar a perpetuação do lucro da empresa (LANGERAK e HULTINK, 2006).

O processo de lançamento de produtos não deve ser sobre-enfatizado como ferramenta que proverá a superação das metas organizacionais e direção estratégica, por exemplo. O processo de inovação, representa um misto da mudança da missão da empresa através de novos produtos com novos programas que auxiliem a superação de metas explorando as forças da empresa e evitando expor as debilidades (BART e PUJARI, 2007).

O processo de lançamento de produtos dentro da empresa tende a ser mais valorizado do que os gerentes percebem, deste modo a formulação de um processo de lançamento deve atingir tanto a satisfação da empresa com os possíveis resultados futuros, assim como formular um sistema de lançamentos de inovações que seja crível (BART e PUJARI, 2007).

A expectativa da alta gerência da empresa sobre o sistema de desenvolvimento de novos produtos, usualmente tem uma estimativa acima da realidade quando se refere à competência organizacional para formatar um lançamento. Este hábito vive em constante dilema entre o foco prático do processo de desenvolvimento de novos produtos e o interesse pessoal dos gerentes envolvidos (HENDERSON, 2006).

Existem falhas cognitivas nas equipes sênior das organizações ao interpretar a importância de seus futuros lançamentos, pois seus direcionamentos são usualmente baseados na experiência e opinião pessoal; na vivência com seus principais e mais rentáveis clientes; dificultando a alocação de recursos necessária ao colocar os lançamentos em clientes de menor lucratividade (HENDERSON, 2006).

Há uma relação direta entre processo gerencial e expectativas da empresa com suas previsões e o desempenho do desenvolvimento de novos produtos (SALOMO, WEISE e GERMUNDEN, 2007). Especificamente há uma dificuldade em ser preciso no estabelecimento de metas e no planejamento de riscos ao se desenvolver um novo produto, esta relação entre a formalização de metas e planejamento de risco, é a causa direta na relação de sucesso do novo investimento. Muitas vezes, o otimismo no planejamento, assim como a displicência com o controle de riscos, pode colocar a perder o trabalho e esforço de toda uma equipe dedicada ao desenvolvimento de uma inovação.

Basadur e Gelade (2006), Langerak e Hultink (2006), Bart e Pujari (2007), Henderson (2006) e Salomo, Weise e Gemunden (2007), reforçam a idéia de que as empresas devem procurar desenvolver uma área ou mesmo uma equipe exclusivamente dedicada a avaliar e estudar o desenvolvimento de novos produtos, tanto para ajustes de processos como também acerto de expectativas geradas na organização.

2.9. Desenvolvimento de Produtos no Brasil

Esta seção faz uma compilação de matérias, artigos e estudos encontrados a respeito de novos produtos no Brasil, apresentando um panorama geral do nível de evolução no processo de lançamentos em relação a outros países.

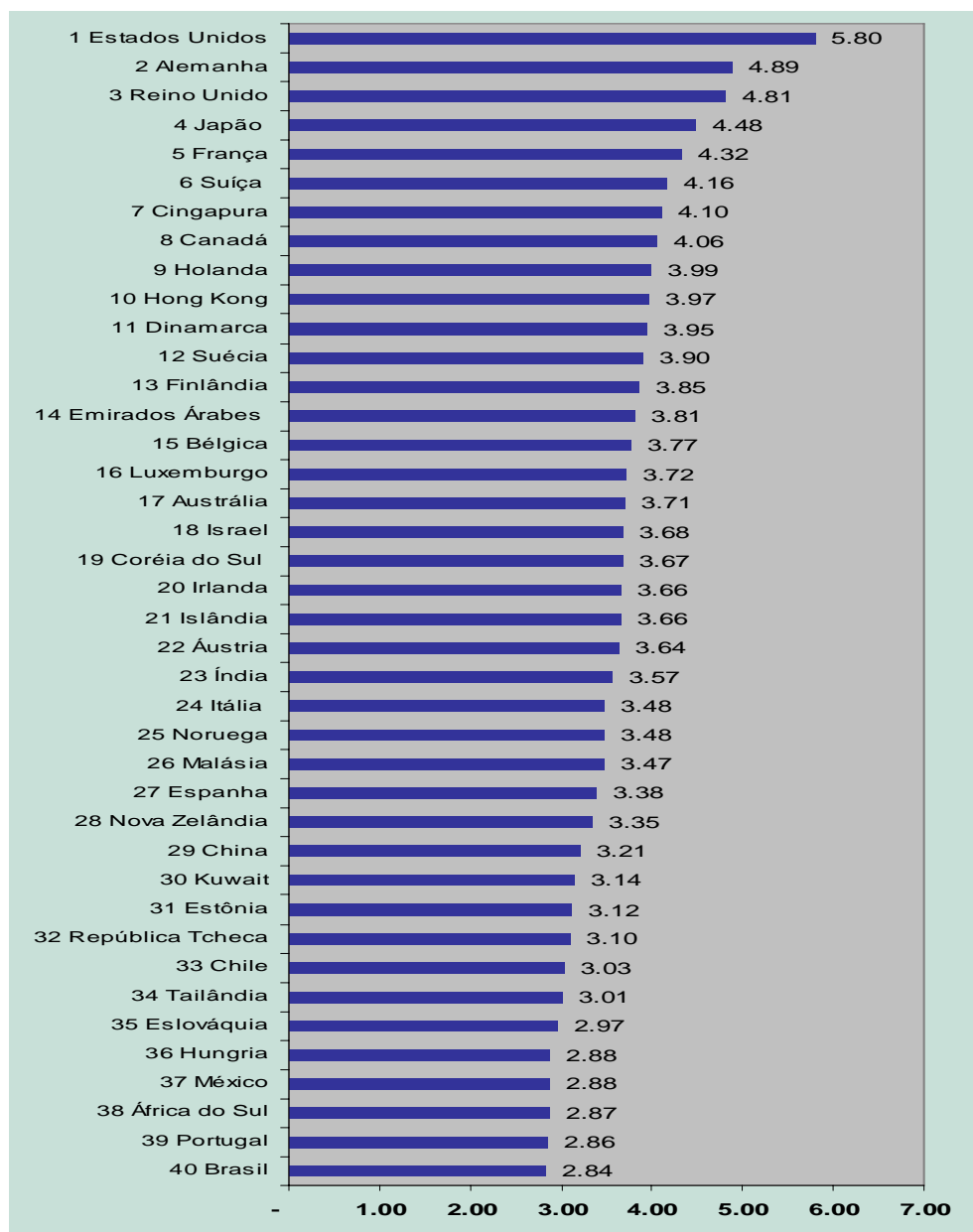
Numa primeira busca por informações na Internet sobre como as empresas no Brasil trabalham com lançamento de produtos, a impressão não é positiva. Títulos como “Empresas brasileiras inovam 40% menos que o ideal”; “Por que o Brasil é ruim de inovação?” e “Faltam condições para inovação tecnológica nas empresas brasileiras” são comuns.

As empresas brasileiras inovam 40% menos que o ideal, a taxa de inovação no país não é suficiente para manter a competitividade das companhias no mercado mundial (JULIBONI, 2007). Juliboni (2007) mostra que o número de inovações lançadas pelas empresas brasileiras está crescendo, mas numa velocidade inferior ao desejável. A taxa média de inovação das empresas brasileiras é de 33% quando deveria ser no mínimo de 50% de acordo com Olívio Ávila, diretor-executivo da Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras. Como comparação, a Coréia do Sul tem uma taxa próxima de 70% com quase 150.000 novas patentes depositadas no sistema mundial de patenteamento em 2004, enquanto que o Brasil apresentou no mesmo período o requerimento para cerca de 30.000 patentes.

Nóbrega (2007) questiona por que o Brasil é ruim de inovação. Explica como a falta de alta dose de confiança nas relações pessoais, falta de líderes de empresas pragmáticos e a falta de meritocracia como causas para a dificuldade de inovar. Nóbrega destaca que a culpa pela dificuldade que as empresas encontram no Brasil para lançamento de produtos não está nas empresas e em seus processos, mas sim do grupo humano envolvido com o processo. O jornalista aponta que em países inovadores existe alto nível de confiança nas relações entre os profissionais, cooperação e reciprocidade nas relações sociais. Nóbrega (2007) acrescenta que em países inovadores a ética está arraigada no dia-a-dia corporativo assim como valorizam a mentalidade científica e a racionalidade na

busca de soluções. Em países inovadores, as lideranças são mais pragmáticas e menos ideológicas que não hesitam em assumir posições impopulares em prol do futuro da empresa. Henard e Szymanski (2001) destacam entre as determinantes do desempenho de um novo produto a dedicação das pessoas envolvidas no processo, assim como a competência no desenvolvimento das tarefas, corroborando com os apontamentos de Juliboni (2007). Todos estes comportamentos e atitudes não são usualmente encontrados e apreciados de modo geral em empresas no Brasil. A Figura 11 apresenta um ranking de países que tem um ambiente que estimula a inovação.

Figura 11 - O índice global de nações do Insead segundo a capacidade de criar um ambiente que estimula a inovação



Fonte: NOBREGA, C. Porque o Brasil é ruim de inovação?. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDG79418-83748,00.html>. Acesso em 12 de mar. 2008.

A construção da Figura 11 envolve oito aspectos: instituições e políticas, capacidade humana, infra-estrutura, sofisticação tecnológica, negócios e mercado de capitais, conhecimento, competitividade e riqueza; O índice varia entre 1 e 7.

Ao concluir o artigo, Nóbrega (2007) expõem que no Brasil a inovação não prospera, pois não existe confiança baseada em reciprocidade. Ainda completa que nossas tecnologias sociais para garantir a reciprocidade são deficientes. A confiança e o senso de justiça são essenciais para a evolução humana, formando a base da cooperação social, o que não ocorre no Brasil visto que aqui imperam atitudes morais destorcidas em que as pessoas não se preocupam se a sua atitude vai ou não atrapalhar ou prejudicar o terceiro.

Toledo (2006) apresenta que a gestão do processo de desenvolvimento de um novo produto nas empresas brasileiras, apontam que de maneira geral, pequenas e médias empresas no Brasil têm o desenvolvimento de novos produtos focados em aspectos técnicos do produto não abrangendo, em sua maioria, aspectos gerenciais do projeto de inovação nas empresas. Os autores acrescentam que ferramentas gerenciais de controle e desenvolvimento de novos produtos são desconhecidas. Indicadores de desempenho do projeto não são usualmente estabelecidos, assim como reuniões formais de avaliação das atividades ao longo do desenvolvimento de novos produtos.

Os altos executivos das empresas no Brasil estão preocupados com a inovação, mas encontram inúmeras dificuldades. Musa e Ramos (2004) descrevem que a palavra inovação tem muitos significados entre as empresas dos mais diferentes segmentos no Brasil. A inovação é vista como sinônimo de criatividade, lançamento de novos produtos e serviços e desenvolvimento de novas tecnologias e processos. Independente do significado, inovação é um fato cada vez mais

presente na realidade empresarial brasileira. A inovação é considerada essencial ou muito importante por 96% dos presidentes de grandes empresas, de acordo com levantamento realizado pelo Monitor Group, no segundo semestre do ano passado, junto a aproximadamente 40 executivos das mais diversas indústrias no Brasil desde o setor e seguros e rede de hotéis, até serviços financeiros, metalurgia e mineração. Os autores expõem que apesar dessa grande aceitação, a implantação de sistemas claros de gestão, incentivo e avaliação dentro das empresas ainda engatinha. Prova disso é que, embora praticamente todos os presidentes concordem com a importância do tema, 52% deles estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos com os processos de gestão das idéias em suas empresas. Musa e Ramos complementam que entre as barreiras identificadas para uma maior eficiência e eficácia da inovação destacam-se a ausência de uma cultura corporativa voltada para a inovação, a burocracia interna, a falta de planejamento estratégico claro, a deficiência em processos estruturados de comunicação e alinhamento organizacional para a inovação, além de dificuldades na gestão de projetos.

Empresas inovadoras no Brasil apresentam que a orientação exportadora é a principal característica distintiva para a empresa inovadora. A seguir pode ser apontado o tamanho da empresa, apresentando uma relação positiva entre a probabilidade de inovar e o tamanho da empresa. Por último, na análise agregada para a inovação, destacam-se as origens estrangeiras ou mistas do capital e a variação industrial como variáveis capazes de auxiliar na classificação de empresas inovadoras (KANNEBLEY, PORTO e PAZZELO, 2003). Diferentemente do que usualmente é ressaltado na literatura empírica sobre o tema, o tamanho das empresas não se demonstrou como a principal variável discriminadora da atividade inovadora em nenhuma das formas analisadas, mas que essa é uma característica complementar as duas características acima mencionadas. No Brasil, a relação

entre tamanho da empresa e inovação para o mercado não pode ser generalizada para toda a indústria. O tamanho, conforme apresentado na análise para a variável dependente inovação, é relevante para definir a probabilidade de uma empresa ser inovadora, mas não necessariamente para definir que a empresa seja inovadora para o mercado.

Deste modo, a revisão realizada sobre o desenvolvimento de produtos e inovações no Brasil revela uma série de deficiências. Juliboni (2007) apresentou que o número de inovações no Brasil está aumentando, mas ainda permanece abaixo da média desejada. As empresas no Brasil ainda necessitam percorrer um longo caminho a fim de aperfeiçoar o processo de inovação. Poucas empresas têm o processo de lançamento de produtos desenvolvidas na rotina de sua gestão, assim como também se encontra uma falta de valorização da mentalidade científica. No Brasil não é comum encontrar uma relação de confiança e reciprocidade dentro das organizações, que seria fundamental para o ganho de qualidade e velocidade no lançamento de novos produtos (NOBREGA, 2007). No Brasil, lançamentos de produtos usualmente cuidam apenas dos aspectos técnicos, mas ficam a dever no gerenciamento das rotinas que envolvem os lançamentos de produtos (TOLEDO, 2006). Em síntese, as empresas no Brasil, de modo geral têm interesse abaixo da média se comparadas com países concorrentes globais (JULIBONI, 2007). Também não se promovem hábitos e a cultura inovadora dentro das organizações, seja uma melhora na atitude e comportamento ou mesmo uma melhora na gestão dos processos de lançamento de produtos (NOBREGA, 2007).

2.10. Síntese da Revisão da Teoria

Os nove pontos destacados da Revisão da Teoria (Empresas Inovadoras: Processos Internos; Contribuição do Lançamento para o Crescimento da Empresa; Determinantes do Desempenho de Novos Produtos; Níveis de Decisões nas

Empresas; A Equipe de Vendas como Determinante de Sucesso de Novos Produtos; Ajustes da Empresa para Lançamentos; Percepção do Consumidor sobre o Lançamento; Gerenciamento de Recompensas dos Resultados do Lançamento; Desenvolvimento de Produtos no Brasil) procuraram dar base ao entendimento que o desenvolvimento de novos produtos em empresas de bens de consumo não-durável, é uma característica que potencializa as chances de sucesso para as empresas no futuro, tanto de curto, médio como longo prazo, uma vez que buscam atender as demandas e tendências dos consumidores. Cada empresa tem um processo próprio de desenvolvimento de novos produtos, cobrindo desde simples conceitos até a disponibilidade do lançamento nas prateleiras. Entretanto é importante destacar que nenhuma empresa deve ficar estagnada num mesmo sistema de lançamento de produtos, esse sistema necessita ser constantemente revisado e ajustado a fim de dar maior dinâmica ao processo de desenvolvimento de novos produtos, com maior dinâmica, maior a possibilidade de ganho de velocidade e resposta às demandas do mercado, seja uma demanda proveniente de consumidores, distribuidores ou mesmo uma demanda proveniente da própria empresa.

Esta revisão também serve de base para se atingir o objetivo da dissertação, que é comparar o processo de lançamento de produtos em duas empresas selecionadas e ainda propor um modelo com boas práticas para o desenvolvimento de novos produtos. Com uma melhor análise dos fatores que interferem no processo de lançamento de produtos, que passa pelo entendimento dos processos internos; contribuição do novo produto para o crescimento da empresa; identificação de fatores que influenciam no desempenho do lançamento assim como compreender de que modo são tomadas as decisões dentro das empresas, esta dissertação pode auxiliar nos ajustes dos processos que as empresas utilizam para desenvolverem os seus produtos.

3. Método

Esta dissertação tem como tema o processo de lançamento de produtos. Avaliar e comparar o processo de lançamento de produtos nas duas empresas e sugerir um modelo com as melhores práticas.

Há duas abordagens de pesquisa científica: quantitativa, que tem um ponto de vista mais amplo e qualitativa, que tem um ponto de vista mais específico. Eisenhardt (1989) descreve que a abordagem quantitativa surge de determinada teoria, que busca formular explicações de algum aspecto da realidade, através de hipóteses específicas a serem testadas. Bryman (1989) complementa que a abordagem quantitativa, em muitos aspectos, refere-se à geração de dados para teste de hipóteses, refletindo uma crença na primazia da utilização da coleta sistêmica de dados.

Na pesquisa qualitativa, a preocupação fundamental é a análise do mundo empírico em seu ambiente natural, onde o pesquisador se envolve como instrumento. A pesquisa qualitativa é descritiva, uma vez que os dados coletados aparecem sob a forma de transcrições de entrevistas, anotações de campo, fotografias, vídeo-tapes, desenhos e vários tipos de documentos. Busca-se a compreensão dos fenômenos a partir da perspectiva dos participantes, valorizando o significado que as pessoas dão às coisas e à vida. Parte-se de questões ou focos de interesse amplos, que vão se tornando mais diretos e específicos no transcorrer da investigação, utilizando o enfoque indutivo na análise dos dados (GODOY, 1995).

O estudo de caso, sob a ótica de processos, capacidades, incentivos e comportamentos, tem como base aprofundar o conhecimento de um ponto crítico,

comportamento ou fenômeno, a fim de gerar novas questões para formular novas hipóteses (GODOY, 1995).

O estudo de caso, que é uma pesquisa qualitativa, mostra-se necessário nesta dissertação pela sua característica descritiva, compreendendo o que ocorre no ponto de vista de pessoas das empresas estudadas, assim como a sua avaliação perante questões amplas. O estudo de caso é uma indagação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real; quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes; e no qual múltiplas fontes de evidência são utilizadas (YIN, 1989).

O estudo de caso não busca estudar apenas o fenômeno, mas também entender o seu significado individual ou coletivo dentro do universo em que ocorre. O estudo de caso se concentra na análise de um ou poucos objetos, de modo a alcançar um conhecimento amplo e detalhado (GIL, 1987). O estudo de caso é um método bastante útil quando se procura responder questões do tipo: “como”, e “por quê” certos fenômenos ocorrem (YIN, 1989).

A pesquisa seguiu o modelo de etapas de Gil (1987), que contempla:

- Formulação do problema;
- Determinação dos objetivos;
- Estabelecimento do plano de pesquisas;
- Seleção da amostra;
- Elaboração dos instrumentos de coleta de dados;
- Coleta de dados;
- Análise e interpretação dos resultados;
- Redação do relatório;

No processo de lançamento de produtos na Diageo e na Unilever, o estudo de caso auxilia na determinação do fenômeno, assim como o seu entendimento no universo em que ocorre. Este método também ajuda a caracterizar o objeto do estudo, permitindo comparar como o processo de lançamento de produtos é feito nas empresas avaliadas.

A abordagem metodológica foi qualitativa, permitindo analisar os aspectos dos processos, sistemas e práticas das organizações e a interação entre pessoas e áreas dentro das empresas. A análise foi concentrada no setor de lançamento de produtos das duas empresas.

O pesquisador tinha dúvidas a respeito do tema. Entre as dúvidas, destacava-se entender a necessidade de disponibilizar lançamentos para os consumidores, passando pelo processo ideal de desenvolvimento, chegando a exposição do produto dentro do ponto de venda. Lastreado nestas dúvidas, esta dissertação avaliou, baseada em uma revisão bibliográfica e em um estudo de caso comparativo, o processo de lançamento de produtos na Unilever e Diageo no Brasil.

Durante o mês de março de 2008, foram realizadas entrevistas com os gerentes de inovação das duas empresas. As entrevistas foram baseadas num roteiro aberto com 28 perguntas, cobrindo como são tratados os lançamentos de produtos. Foram analisadas algumas sugestões dos diversos autores visando aumentar as chances de sucesso do lançamento. Foram entrevistados na pesquisa Inez Murad, Diretora de Marketing para Sabões em Pó da Unilever do Brasil e Álvaro Garcia, Gerente Sênior de Inovação da Diageo do Brasil. Os contatos seguiram-se e se prolongaram até o mês de abril de 2008 a fim de sanar dúvidas relacionadas com o processo de lançamento de produto nas duas empresas. Além das entrevistas, o pesquisador, durante os meses de março, abril e maio de 2008,

buscou estudar dados secundários sobre as empresas em revistas e reportagens eletrônicas. Neste período, o pesquisador também teve acesso a diversas pesquisas e relatórios disponibilizados pelos gestores das duas empresas, que serviram de fonte de dados mercadológicos.

Houve também a pesquisa de dados secundários em artigos relativos à questão do estudo assim como utilização de dados públicos. Os casos podem ser escolhidos aleatoriamente, porém isto não é necessário, antes é preferível que não seja assim (EISENHARDT, 1989). As empresas não foram selecionadas aleatoriamente, uma vez que o pesquisador trabalhou em ambas. Deve-se controlar e minimizar efeitos externos, assim como ajudar a definir os limites para a construção de conclusões.

As duas empresas foram escolhidas de modo intencional, seguindo alguns critérios:

- O principal critério utilizado, foi selecionar empresas em que o pesquisador tenha acesso, e tenha nelas trabalhado.
- Atuação com bens de consumo não-durável.
- Liderança de mercado em mais de um segmento de atuação.
- Ter um departamento responsável por lançamento de produtos.
- Ter pelo menos um lançamento de produto por trimestre.
- Empresas localizadas na Grande São Paulo.

Então foram realizados contatos com os diretores das duas empresas, obtendo a aprovação para dar continuidade à pesquisa comparativa.

O roteiro de perguntas foi desenvolvido sobre questões de processos e sistemas de lançamento de produtos observados durante o estudo da revisão da

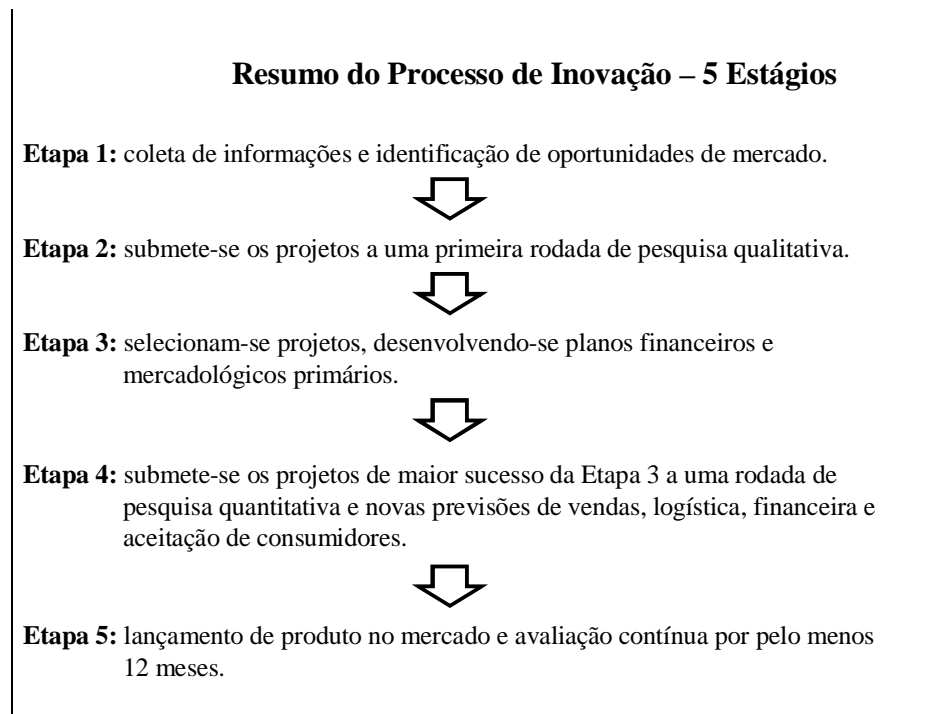
teoria, assim como o comportamento esperado dos integrantes dos times de inovação nas duas empresas. O roteiro de entrevista está no Apêndice I e o conteúdo completo das entrevistas está nos Apêndices II e III.

4. Resultados Empíricos

Nesta dissertação, foram analisadas as empresas Diageo do Brasil e Unilever do Brasil. As duas empresas têm produtos com décadas de sucesso e liderança, mas ao mesmo tempo têm ciência da importância de se atualizar e apresentar produtos diferenciados para o consumidor, a fim de ganhar a sua preferência nos concorridos mercados em que atuam. Constantemente e anualmente, tanto a Unilever quanto a Diageo têm distintos lançamentos que vão desde uma simples extensão de linha com alterações de sabores e aromas dentro do grupo de marcas que já existem, como também trazem linhas de produtos completamente novas que podem romper com o hábito de consumo de seus usuários. Estas informações foram obtidas nas entrevistas com os gerentes responsáveis por lançamentos nas duas corporações, Inez Murad da Unilever e Álvaro Garcia da Diageo.

O primeiro ponto verificado nas duas empresas é o modelo do processo de lançamento de produtos que tem semelhanças com o modelo de Cooper (1980). A Figura 12 representa o modelo do processo de lançamento de produtos com as respectivas etapas utilizadas pela Diageo e pela Unilever, coletados em entrevistas com gerentes responsáveis pelo desenvolvimento de novos produtos nas duas empresas. A Figura 12 resume o modo como às empresas estudadas desenvolvem seus lançamentos.

Figura 12 – Processo de inovação na Diageo e na Unilever



Fonte: elaboração própria baseada nos modelos da Diageo e Unilever (2008)

Este processo passa por diversos estágios de pesquisas, análises e debates, deste modo pode ficar a impressão de se possuir um pensamento, uma idéia ou um produto vencedor, uma vez que cada etapa foi extensamente avaliada e debatida por diversos setores e níveis da empresa.

O sistema usado para a avaliação de um novo produto proporciona para a empresa confiança, visto que passa por varias etapas de avaliação, que pode não refletir a realidade do mercado, do público consumidor e do sistema varejista, mesmo sendo firmas com orientação ao mercado.

4.1 Descrição Geral da Diageo do Brasil Ltda.

A Diageo do Brasil é uma empresa com sede em Londres (Inglaterra). A divisão brasileira não tem planta fabril, apenas um escritório central em São Paulo e tem por volta de 300 funcionários. Sua linha de produtos está dividida entre os importados das categorias *scotch whisky* (uísques) e *white spirits* (gin, rum e vodcas especiais) além de produtos manufaturados por terceiros no Brasil, como as vodcas Smirnoff, Smirnoff Twist e Smirnoff Caipiroska, como também a bebida de baixo teor alcoólico Smirnoff Ice.

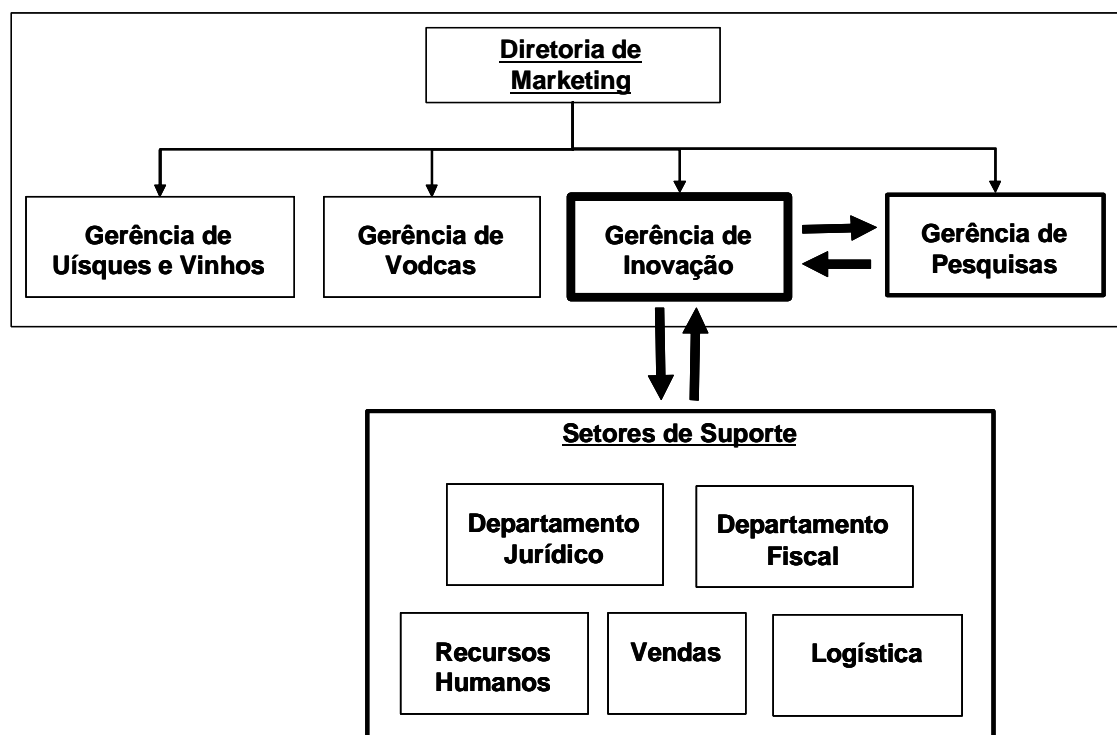
A Diageo atua de forma direta em mais de 150 países pelo mundo. Algumas de suas marcas têm mais de um século de tradição, como o Uísque Johnnie Walker, a vodca Smirnoff e a cerveja irlandesa Guinness. A empresa passou nos últimos 10 anos por um grande processo de fusões e aquisições que resultaram na Diageo, entre as empresas que se fundiram, todas de origem inglesa temos a Grand Metropolitan, a United Distilleries, a Heublain e a Guinness.

A Diageo está no Brasil há mais de 30 anos. A operação brasileira está no bloco dos mercados emergentes para a empresa. O volume de vendas de algumas marcas no Brasil é alto, conseguindo destaque no ranking mundial da empresa. Hoje o Brasil é o maior consumidor de Johnnie Walker e White Horse no mundo, terceiro maior da vodca Smirnoff e quarto maior da bebida de baixo teor alcoólico Smirnoff Ice. Mesmo não sendo parte dos países de maiores volumes absolutos, a operação no país é relevante para a Diageo.

O departamento de inovações trabalha em conjunto com o departamento de pesquisa, responsável pelo lançamento de pelo menos dez novos produtos por ano, média mantida desde 2003.

Na Figura 13, há um organograma que representa como a Gerência de Inovação de Diageo trabalha com os departamentos de Pesquisa e quais são os setores que lhe dão suporte.

Figura 13 – Organograma de relações da Gerência de Inovações da Diageo



Fonte: Elaboração própria (2008)

Recentes lançamentos incluem a reformulação de toda a linha de cachaças com o reposicionamento de Nega Fulô e o lançamento da sofisticada cachaça Fulô, assim como a linha completa de Smirnoff Caipiroska, versão homônima do drinque, pronta para o consumo.

De acordo o RELATÓRIO ANUAL CORPORATIVO. Londres: DIAGEO PLC, 2007, seus grandes concorrentes diretos no mundo são a Pernod Ricard, a Bacardi e a Martini-Campari. Indiretamente, tem como concorrentes às cervejarias Inbev e a SAB-Miller.

4.2 Descrição Geral da Unilever do Brasil Ltda.

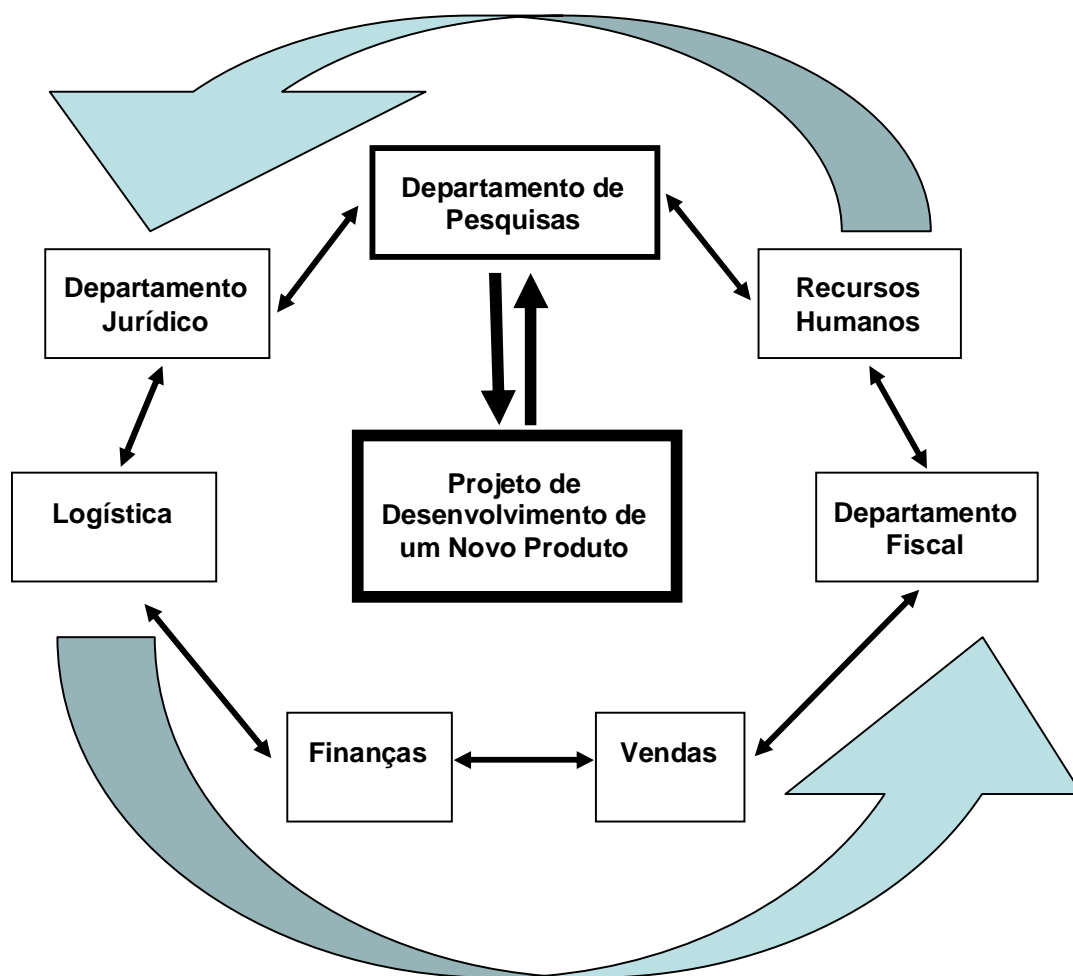
A Unilever do Brasil é uma divisão da Unilever, empresa com sede dividida entre Londres (Inglaterra) e Amsterdã (Holanda). A Unilever do Brasil tem matriz em São Paulo, com mais de 2.000 funcionários que trabalham em quatro segmentos: Cuidados Pessoais; Higiene do Lar; Alimentos e Sorvetes.

A Unilever é um dos maiores conglomerados industriais de bens de consumo não-durável no mundo. No Brasil, nos últimos 10 anos passou por um complexo processo de aquisição dos sorvetes Kibon, da Refinações de Milho do Brasil e da Arisco. A empresa atua em distintos ramos como sorvetes, alimentos, bebidas, produtos de higiene pessoal e produtos para o cuidado doméstico. Possui algumas marcas líderes de mercado, como Omo, Dove, Lux, Rexona, Seda, Kibon, Hellmann`s, Knorr, Dorian, Becel e AdeS, entre outras.

A Unilever tem um departamento multidisciplinar dedicado ao lançamento contínuo de novos produtos, mas sem pessoas dedicadas exclusivamente ao trabalho de desenvolvimento de novos produtos. São pessoas que atuam em diversas áreas da empresa, como Finanças, Marketing, Pesquisa, Logística e Departamento Jurídico. O departamento de inovação da Unilever também atua em par com o departamento de pesquisa, otimizando o processo de evolução de idéias até a execução e implantação de novos produtos.

Na Figura 14, apresentamos um organograma que representa a maneira como a organização multidisciplinar da Unilever funciona para gerir o desenvolvimento de novos produtos.

Figura 14 – Organograma da organização multidisciplinar da Unilever



Fonte: Elaboração própria (2008)

A Unilever tem uma média superior a 30 lançamentos anuais entre 2002 e 2007, mostrando também uma grande preocupação em se renovar, apresentar ao consumidor novas alternativas e soluções para o seu dia-a-dia assim como inovar constantemente a fim de superar a disputa do mercado com seus concorrentes, que são Procter and Gamble, a Nestlé e a Kraft.

Fonte das informações: CONSOLIDADO ANUAL DE RESULTADOS. São Paulo: UNILEVER DO BRASIL Ltda, 2006.

4.3 Empresa com Processo de Lançamento de Produto

Para avaliar as empresas estudadas analisamos empresas com processo de lançamento de produto. Nesta seção revisamos o funcionamento do processo de desenvolvimento de novos produtos nas empresas estudadas.

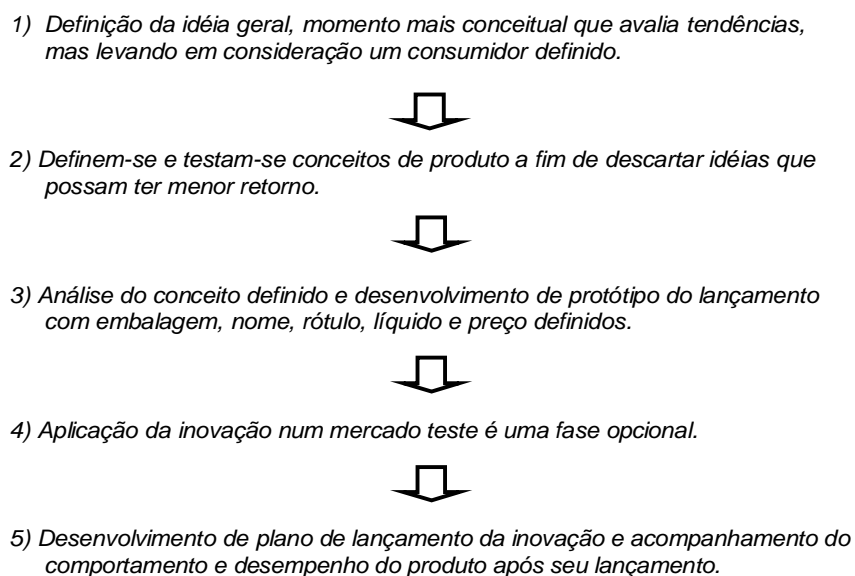
Na Diageo, Álvaro Garcia, gerente de inovação, considera que para ser inovadora, a empresa deve colocar constantemente no mercado lançamentos de produtos, tanto para revigorar marcas já existentes através de extensões de linhas como também conseguir introduzir no mercado produtos completamente novos que rompam com o hábito e costume dos consumidores. Para tanto, a empresa desenvolveu um processo de cinco etapas, chamadas de *gates* (portões).

A Figura 15 ilustra todas as cinco fases. O desenvolvimento de um novo produto na Diageo começa com uma idéia interna avaliando o consumidor a ser trabalhado e a sua motivação de compra; definem-se os conceitos do produto e se desenvolvem os protótipos. Caso os protótipos sejam aprovados, define-se embalagem, nome, líquido do produto e preço. Se necessário, o lançamento é colocado em teste num mercado restrito, o que normalmente ocorre com lançamentos inovadores. Por fim, se todas as etapas com seus devidos acertos

forem aprovadas, chega-se ao lançamento do produto no mercado, com constante acompanhamento a fim de corrigir atividades.

A Diageo acredita que uma empresa que desenvolva lançamentos constantemente deva ter uma equipe exclusiva e dedicada ao processo, assim como uma avaliação periódica de todo o sistema, com controles redundantes, a fim de diminuir probabilidades de erros. Isso com o acompanhamento rotineiro de um departamento de pesquisa, dedicado a apresentar tendências, hábitos e atitudes de consumidores. A Figura 15 resume as etapas e avaliações realizadas no processo de lançamentos na Diageo.

Figura 15 – Processo de lançamento na Diageo



Fonte: elaboração própria baseada no modelo de portões da Diageo (2008)

Álvaro Garcia disse que novas idéias, que ajudam a alimentar o ciclo de inovação da empresa, surgem de várias formas. Pode ser através de pesquisas de tendências ou mesmo trazendo novos produtos da Diageo que são comercializados fora do Brasil, deste modo à equipe de inovação abre o processo anual de discussão para priorizar projetos seguindo a estratégia da empresa.

Álvaro complementa que ao mesmo tempo em que se discutem as estratégias de lançamento, também se observam constantemente os movimentos das empresas concorrentes a fim de evitar surpresas ou mesmo antecipar-se a possíveis movimentações. Essa avaliação ocorre durante a primeira fase do processo, durante a definição da idéia geral. Resumindo, a Diageo trabalha com uma equipe de inovação dedicada exclusivamente ao lançamento de novos produtos, através de seu processo de portões de aprovação e constante monitoramento de tendências, do mercado e da concorrência.

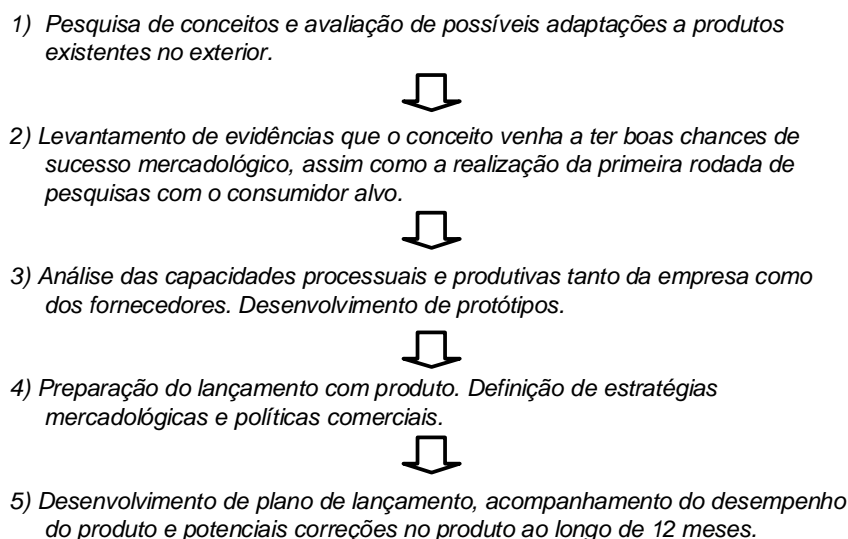
A Unilever trabalha com uma equipe multifuncional dedicada ao lançamento de novos produtos, mas diferente da Diageo. Não tem pessoas fixas num departamento, é uma equipe multidisciplinar que tem pessoas que participam de projetos esporádicos, nunca ultrapassando três projetos simultaneamente.

Inez Murad, diretora da Unilever, explica que a empresa chama o seu processo de desenvolvimento de produtos de “funil de inovação”, que tem uma estrutura desenhada para ter a participação de pessoas de vários departamentos. A Unilever tem centros regionais de desenvolvimento de novos produtos a fim de ganhar velocidade e comprometimento no lançamento de produtos. Esses centros estão espalhados pelo mundo, na América do Sul existem dois centros, um em Buenos Aires na Argentina onde se desenvolvem produtos de higiene pessoal como desodorantes, xampus e pasta de dentes. O outro centro fica em Valinhos, no

estado de São Paulo que é responsável pelo desenvolvimento de sorvetes e margarinas.

Coincidentemente, o processo de funil de inovação da Unilever também tem cinco etapas de desenvolvimento e aprovação. Estas etapas são: 1) pesquisa de conceitos; 2) levantamento de evidências e potencial de um lançamento, passando por uma primeira rodada local de pesquisa de conceitos; 3) análise das capacidades processuais; 4) preparação do lançamento com desenvolvimento de protótipo e avaliação mercadológica; 5) colocação do lançamento no mercado e acompanhar o seu desenvolvimento com possíveis correções ao longo do primeiro ano. A Figura 16 representa as etapas e estudos realizados no processo de lançamentos na Unilever.

Figura 16 – Processo de lançamento na Unilever



Fonte: elaboração própria baseada no modelo de funil de inovação da Unilever (2008)

Inez Murad afirma que os participantes dos times de inovação são dedicados aos projetos de lançamentos, entretanto dividem o tempo com os compromissos e atividades rotineiras de seus cargos na empresa. Acrescenta que o que determina o desempenho e o sucesso do lançamento de produtos, é o foco e a prioridade que o grupo de inovação dá aos projetos, uma vez que os recursos são finitos e os projetos acabam por competir entre eles.

Inez diz que as idéias para os novos produtos surgem de diversas fontes como pesquisa de comportamentos, mixes internacionais e até mesmo sugestão de consumidores, sem esquecer que algumas vezes a pressão da concorrência acaba por obrigar a alterar a hierarquia de lançamentos da empresa. A diretora também coloca que o comprometimento da empresa, da alta gerência e das pessoas envolvidas é fundamental para a empresa ter a cultura da inovação enraizada.

Comparativamente, as empresas têm processos similares, partindo de idéias e tendências para chegar a um novo produto, sem esquecer de avaliar o consumidor, a movimentação da concorrência e acompanhar a introdução do novo produto. Tanto a Diageo como a Unilever também se aproveitam de ter uma grande linha de produtos no exterior para avaliar possível nacionalização, o que potencialmente facilita o desenvolvimento, a adaptação, de um produto.

Contudo, a grande diferença fica por conta da estrutura que cada empresa formatou para administrar o processo de desenvolvimento de um novo produto. A Diageo tem uma equipe dedicada exclusivamente para a tarefa respondendo para o diretor de Marketing, a Unilever prefere montar times multifuncionais com pessoas de áreas diferentes, o que pode trazer uma evolução no modelo ao comparar com a Diageo, uma vez que permite uma maior quantidade de pessoas que aprendem o processo e que podem sugerir constantes melhorias para o sistema, além de

permitir com que a empresa capture uma maior diversidade de pontos de vista e repertórios para o desenvolvimento de um novo produto. O modelo proposto por Cooper (1980) para o lançamento de produtos não destaca ou sugere o modo que as pessoas envolvidas com o projeto devam trabalhar, em nenhum momento Cooper descreve se os responsáveis pelo desenvolvimento de novos produtos devam trabalhar numa equipe centralizadora ou no formato de células multifuncionais. O que podemos destacar de forma intuitiva é que o modelo multifuncional, por dispor de mais pessoas trabalhando nos lançamentos, possivelmente trará uma gama maior de soluções devido ao maior repertório de experiências do grupo.

Apesar dos conceitos de portões de aprovação e funil de inovação serem parecidos, passando por etapas similares, até mesmo porque as empresas estudadas devem ter habilidade em entender tendências e fazer avaliações mercadológicas em consequência do número de pesquisas realizadas, podemos destacar que o modelo multifuncional da Unilever tenha uma vantagem sobre o modelo departamentalizado da Diageo uma vez que a Unilever desenvolve mais de 30 lançamentos de produtos anualmente perante pouco mais de 10 lançamentos feitos pela Diageo em média nos últimos 5 anos.

As duas empresas têm um processo de lançamento de produtos muito semelhante ao modelo apresentado por Cooper (1980). A Unilever prefere que a cada lançamento de produto, pessoas diferentes assumam distintas responsabilidades, formando um novo grupo de pessoas de todas as áreas a cada desenvolvimento de novo produto, deste modo a Unilever acredita na diversificação de opiniões para melhorar e evoluir o processo de lançamento de produtos.

4.4 Componentes de Sucesso e Insucesso para os Lançamentos

Nesta seção os entrevistados destacam os principais fatores que levaram alguns lançamentos ao sucesso, mas também não deixam de contar e destacar casos em que o resultado obtido ficou aquém da expectativa.

- Descrição do processo de lançamento na Diageo:

A Diageo tem um processo de lançamento dentro de seu planejamento de atividades, que vão desde simples extensões de linhas, novos produtos até mesmo a busca de conhecimento para atuarem em novos segmentos ainda não explorados. Este processo de desenvolvimento de produtos tende a amenizar potenciais erros, uma vez que coloca os novos produtos, durante todo o seu desenvolvimento, a uma série de avaliações e pesquisas, resguardando-os a possíveis erros ou má interpretação sobre as vantagens do produto, necessidades dos consumidores, posicionamento de preço e tecnologia de produto.

A Diageo tem produtos bicentenários, como o uísque Johnnie Walker. Com tanto conhecimento, é reduzida a chance de problemas em análises das características mercadológicas como a possível resposta da concorrência, intensidade de competitividade da concorrência e potencial de mercado, uma vez que são objetos de avaliação e estudos contínuos dentro das duas empresas.

Álvaro da Diageo, apresenta que, mesmo com tantos cuidados, pesquisas e avaliações, não se pode utilizar um novo produto para consertar um problema de uma linha que já não apresenta os resultados esperados. Todo lançamento deve estar concentrado para atender a uma demanda diferente, uma nova ocasião de consumo, para não colocar em risco o esforço e dinheiro investido no seu desenvolvimento de um novo produto.

Álvaro aponta uma conjunção de três fatores que ajuda a um lançamento a ter maior chance de sucesso. Os três fatores são: 1) O lançamento necessita de uma diferenciação clara a ser percebida pelo consumidor; 2) Necessidade de envolvimento das pessoas participantes do processo; 3) Apoio da equipe de vendas durante a fase de introdução do lançamento.

Ao comentar um sucesso, Álvaro destaca a facilidade de lançamento que teve com o produto Smirnoff Caipiroska, pois a diretora mundial, logo na fase de conceitos, deu aval para que o produto fosse lançado. Deste modo, todo o processo de portões de aprovação ganhou velocidade, assim como foram disponibilizados os melhores recursos, já que tinha um patrocinador de peso, reduzindo em mais de 30% o tempo necessário entre a idéia do produto e a sua aquisição por parte do consumidor. Esse ganho no tempo devido a disponibilidade de uma pessoa chave no processo, demonstra que todo o sistema de portões que a Diageo utiliza para o desenvolvimento de novos produtos tem espaço para acertos e melhorias.

Álvaro destaca um caso de fracasso de lançamento devido a um único problema: a falta de alinhamento das pessoas envolvidas no processo de aprovação, uma vez que coincidiu a troca do gerente de inovação da Diageo no Brasil no meio de um processo de lançamento, o que comprometeu o novo produto.

- Descrição do processo de lançamento na Unilever:

A Unilever tem um processo de lançamentos dentro de seus planos anuais de operação, com objetivos de volume e rentabilidade que são atrelados diretamente ao bônus das pessoas envolvidas na gestão do novo produto. São considerados lançamentos na Unilever desde simples extensões de linhas a marcas completamente novas no mercado brasileiro. Antes de colocar um novo produto no

mercado, a Unilever coloca o lançamento a uma extensiva bateria de pesquisas e avaliações.

A Unilever também possui produtos com décadas de sucesso como o sabão em pó Omo, mas nem por isso se deixa levar por casuísmos e coloca os novos produtos a uma grande bateria de análises buscando reduzir drasticamente as possibilidades de insucesso do seu novo produto, comparando-o com concorrentes diretos e avaliando a facilidade de entendimento do consumidor assim como possíveis dificuldades no cadastramento do lançamento dentro do varejo.

Inez da Unilever comenta que o processo de inovação é fundamental em todas as etapas de vida de um produto, já que uma marca é construída ao longo do tempo e constantemente necessita apresentar novos benefícios para continuar a ser relevante na mente do consumidor, deste modo, o lançamento de novos produtos dentro de uma marca é uma necessidade para mantê-la viva e saudável no mercado.

Inez afirma que para um lançamento ter boa chance de sucesso com o consumidor, é necessário que exista a identificação correta das necessidades do consumidor, desenvolvimento do mix de produtos sem esquecer da percepção do consumidor sobre a marca e o comprometimento da equipe de inovação com constantes alinhamentos desde a idéia inicial até a execução do lançamento.

Ao comentar experiências pessoais de sucesso e insucesso de desenvolvimento de novos produtos, Inez cita o caso do sabão em pó Brilhante em que mesmo depois de muita pesquisa e desenvolvimento, só se percebeu dentro do ponto de venda que a sua embalagem era muito clara, não se destacando na gôndola do ponto de venda, deste modo, os responsáveis pelo lançamento foram

imediatamente ao fornecedor do cartucho para fazer os ajustes necessários na embalagem, trabalhando numa nova solução. Inez cita um exemplo de fracasso na tentativa de lançar no Brasil a linha doméstica de limpeza Cif, que era um sucesso na Argentina. Os profissionais envolvidos no projeto não perceberam que na época a Unilever estava concentrada no desenvolvimento de novas linhas de higiene pessoal e não em produtos para a limpeza do lar. Deste modo, o projeto que chegou a ser lançado não obteve apoio suficiente, muito menos recursos e investimentos necessários para realizar correções nos primeiros 12 meses de vida.

- Comparação da descrição do processo de lançamento nas duas empresas:

Em comum, as duas empresas submetem os produtos, durante o seu processo de desenvolvimento, a uma carga de pesquisas e testes com o consumidor a fim de reduzir erros de interpretação de análise de dados e informações. Na Diageo, os novos produtos buscam apresentar uma diferenciação clara para o consumidor, enquanto que na Unilever a preocupação está concentrada em apresentar um benefício para o consumidor. Ainda podemos destacar no caso do lançamento de Smirnoff Caipiroska, que existe espaço para melhorias e ganho de velocidade no processo ao tentar se diminuir a distância entre o alinhamento e aprovação por parte da alta gerência.

Chama a atenção o modo como os lançamentos são vistos nas duas empresas. As entrevistas evidenciaram a diferença no objetivo esperado com o lançamento, mesmo ao se levar em conta a diferença na quantidade de novos produtos apresentados anualmente por cada empresa. Na Diageo, o novo produto tem de entregar um novo conceito para uma nova demanda do consumidor. A Unilever enxerga os lançamentos como uma rotina que visa garantir ao longo prazo a renovação das marcas perante a percepção do consumidor. Não há motivos para acreditar que um ponto de vista possa ser melhor que o outro, mas nota-se que a

Unilever com sua maior quantidade de lançamentos está mais focada em lançamentos de extensões de linha como novas fórmulas de sabões em pó ou mesmo xampus, enquanto que a Diageo está mais preocupada em colocar no mercado produtos completamente novos como, por exemplo, o Rum Merino e a família Smirnoff Caipiroska.

4.5 Domínios da Decisão no Processo de Lançamento de Produtos

A fim de avaliar como ocorre o fluxo de informação e decisão no processo de lançamento, foram feitas perguntas a respeito do modo em que a empresa avalia as características de um lançamento. Entre as características avaliadas, destaca-se mercado a ser atendido, público alvo, aromas e sabores, comunicação visual; estratégias mercadológicas e mesmo políticas comerciais. Também se analisa como são feitas avaliações que possam ajudar na decisão; de que modo é feita a comunicação entre áreas; como a empresa acompanha os movimentos do mercado.

As duas empresas trabalham o processo de desenvolvimento de novos produtos cuidando para que se minimizem efeitos de erros de percepções com pesquisas mercadológicas, assim como avaliações financeiras. As empresas têm virtudes no reconhecimento, diagnóstico, informação, idéias e alternativas dentro do processo de lançamento de produtos.

Álvaro, da Diageo, afirma que para auxiliar as pessoas envolvidas a tomarem decisões no processo de inovação, os parâmetros (mercado, público alvo, política comercial) podem mudar bastante, uma vez que às vezes a Diageo lança produtos sem similares no Brasil, dificultando a interpretação do consumidor e por consequência os resultados de pesquisas de tendências. Outra fonte de informação

que a Diageo utiliza, é o instituto de pesquisas A/C Nielsen e o acompanhamento e avaliação da concorrência, tentando interpretar os próximos passos do segmento ou da categoria.

Álvaro acrescenta que o formato de planejamento por períodos de cinco anos, auxilia no sistema de previsão de uma visão de longo prazo a ser atingida, mas com metas pontuais a serem alcançadas. Estabelece-se uma visão para mais 5 anos e se determinam os passos necessários a serem feitos neste meio tempo a fim de garantir os objetivos futuros. Com este sistema de objetivos a Diageo verifica o mercado de bebidas alcoólicas, a situação de suas marcas, as categorias que a concorrência ganha dinheiro, tendências e o mix externo da empresa para auxiliar na decisão dos próximos produtos a serem desenvolvidos.

Inez comenta que na Unilever, existem alguns processos que auxiliam a tomada de decisão sobre o desenvolvimento de novos produtos. É usual que os novos conceitos sejam testados, o que ocorre durante a primeira fase do processo de lançamento na Unilever, onde se pesquisam conceitos e se avaliam possíveis adaptações a produtos existentes no exterior. Também utiliza o sistema de atendimento ao consumidor para captar opiniões tanto de modo passivo como também ativo a fim de ter respostas de uma amostra num curto espaço de tempo, mas é importante lembrar que é necessário filtrar a diferença entre o que o consumidor diz e o que ele realmente faz.

A Unilever utiliza dados demográficos, sociais e econômicos para ter uma noção inicial de potencial de um novo produto. Pesquisas contínuas de comportamento, de tendências e estilo de vida fazem parte da rotina de avaliação de potenciais lançamentos a fim de servirem de base de conhecimento para o processo de tomada de decisão sobre os próximos passos de um lançamento.

Pelo visto, a diferença de utilização de dados para a tomada de decisão sobre futuros lançamentos entre nas empresas fica por conta do horizonte de tempo em que cada uma trabalha, a Diageo com plano de cinco anos e a Unilever com planos anuais de lançamentos. As duas empresas buscam informações e tendências em diversos modelos de pesquisa, chegando, no caso da Unilever a fazer pesquisas via serviço de atendimento ao consumidor.

Enquanto que a Unilever trabalha num horizonte de 12 meses em planejamentos anuais de decisão sobre quais serão os próximos lançamentos, a Diageo avalia como será o seu futuro em cinco anos, tomando decisões de longo prazo e ajustando continuamente o planejamento para os períodos intermediários, alterando prioridades, logicamente que respeitando informações levantadas em diversas pesquisas. Nesta circunstância, a Unilever apresenta vantagem sobre a Diageo, pois com objetivos mais próximos a serem atingidos, as decisões acabam demandando maior velocidade, e com maior velocidade, maior a chance que uma empresa inovadora tem para se destacar no mercado de bens de consumo não-durável.

4.6 Oportunidades para o Desenvolvimento do Lançamento

Neste tópico, os entrevistados comentam sobre a importância das pesquisas e a relevância da opinião do consumidor, mas também destacam que algumas oportunidades para o desenvolvimento de novos produtos podem surgir por outros meios, como a opinião da equipe de vendas.

Álvaro afirma que na Diageo, o consumidor é ouvido mas são necessários filtros sobre a sua opinião. Ele acrescenta que o consumidor tem propriedade para auxiliar a pesquisa a se desenvolver quando se trata de uma extensão de linha, um lançamento que complemente um mix já conhecido, entretanto, se o lançamento for

inovador e romper com o hábito do consumidor, a sua opinião é bem vinda, mas não se pode deixar que as decisões sejam feitas baseadas meramente no que o consumidor verbaliza. Para lançamentos inovadores, Álvaro acredita que investir em tendências é um bom começo para o processo de desenvolvimento de um novo produto, pois quanto mais ousado o lançamento, maior o risco assim como maior a chance de retorno.

Álvaro acrescenta que lançamento de produtos é semelhante aos investimentos, devem-se equilibrar lançamentos que garantam o futuro próximo da empresa com alguns lançamentos ousados que venham a trazer grande retorno para a Diageo. É melhor colecionar uma série de pequenos objetivos atingidos ao longo do tempo, assim, fica mais fácil visualizar a evolução da inovação, ganhando força durante o seu desenvolvimento, como exemplo, Álvaro destaca a importância do quarto passo no desenvolvimento de um novo produto na Diageo, onde se recomenda o lançamento num mercado teste antes de disponibilizar o novo produto em território nacional.

Álvaro lembra da importância que a equipe de vendas tem com o departamento de inovação, pois passa boa parte do seu tempo dentro de redes de distribuição e varejistas, avaliando o desempenho dos produtos assim como também a reação do consumidor perante a gôndola do supermercado. As informações trazidas pela equipe de vendas acabam por gerar novas visões e oportunidades de melhorias que são aplicadas em novos produtos, seja no seu desenvolvimento ou como medida corretiva.

Na Unilever, Inez comenta que o consumidor é visto como uma fonte pragmática no processo de desenvolvimento de novos produtos pois o consumidor tem maior objetividade e clareza na solução de uma necessidade que ele já tem, entretanto o consumidor tem dificuldades para avaliar novas aplicações de produtos, assim o consumidor auxilia a Unilever a enxergar oportunidades em demandas existentes, mas tem dificuldade de entender novos conceitos.

Inez afirma que na Unilever, os objetivos parciais de desenvolvimento de um novo produto devem ser colocados ao longo do tempo e espaço a fim de facilitar a avaliação de pequenas partes do projeto, ajudando a entender como está se desenvolvendo a curva de evolução do projeto. Usualmente nestas verificações são identificadas oportunidades para correções. O erro pode ser corrigido após o lançamento, mas o desejável é que ocorra durante o seu desenvolvimento.

As duas empresas ouvem o consumidor e entendem que ele é eficiente para avaliar extensões de linha dentro de um uso já conhecido, mas percebem que o consumidor não serve de parâmetro para julgar lançamentos inovadores. O que difere as duas empresas é que a Diageo utiliza a equipe de vendas como fonte de informações para o lançamento de novos produtos e a Unilever não.

4.7 Expectativas Sobre os Lançamentos

Neste tópico, avalia-se o gerenciamento das expectativas das pessoas envolvidas no desenvolvimento de um novo produto.

Álvaro descreve que os lançamentos são fundamentais para o futuro da empresa já que brigar meramente por participação de mercado tem um limite. Sem novos produtos, a empresa não abre novas fronteiras e corre perigo de se tornar obsoleta. Para garantir um bom funcionamento do departamento de inovação,

Álvaro acredita que é necessário um alinhamento prévio de expectativas entre as áreas envolvidas e em toda a cadeia de lançamento. Ele cita o exemplo de que se a equipe de vendas não acreditar no potencial do novo produto, com quase certeza ele estará fadado ao fracasso, uma vez que não será prioridade nas negociações com o varejo.

Álvaro comenta que as expectativas com os lançamentos sempre são altas, mas as pessoas só estão preparadas a trabalhar com o risco a partir do momento em que o projeto dê certo. A gestão de expectativas dentro da Diageo ainda não está bem resolvida. O que deveria ser um incentivo, um aprendizado usualmente se torna um ônus na empresa, o que pode tolher o espírito empreendedor do time de inovação.

Álvaro propõe um sistema de motivação que recompensasse as pequenas etapas necessárias para auxiliar o sucesso de um lançamento, como a superação de metas de prazo e custos, superação da meta de vendas e superação das metas de cadastramento e visibilidade, por exemplo, deste modo poderia haver um maior foco no novo produto.

Por fim Álvaro coloca que a Diageo ainda necessita melhorar o relacionamento e envolvimento da alta gerência da empresa no processo de desenvolvimento de novos produtos. Os gerentes da Diageo já passaram da fase “estou sabendo do projeto” mas ainda não se envolvem e pouco questionam o andamento dos lançamentos.

Na Unilever, Inez afirma que só existe uma maneira de gerir expectativas: contra fatos não há argumentos. Deve-se buscar informações o tempo todo para controlar a ansiedade, já que a ansiedade é um sentimento e não uma reflexão da realidade. Ao apresentar dados que refletem a realidade e não o que uma pessoa deseja ouvir, cria-se credibilidade e se consegue melhor controle sobre as expectativas, uma vez que as expectativas sobre o desenvolvimento de novos produtos costumam ser altas.

Inez explica que o nível de envolvimento da alta gerência da Unilever em relação ao lançamento de novos produtos é alto, uma vez que tanto a diretoria como a presidência são os responsáveis pela aprovação das fases intermediárias do funil de inovação da empresa. É fundamental que a alta gerência esteja 100% comprometida com o projeto, haja vista que o desenvolvimento de novos produtos envolve muitas áreas da empresa assim como demanda significativo investimento de tempo e dinheiro.

As empresas têm uma visão distinta sobre a expectativa envolvida nos lançamentos de produtos. Enquanto que a Diageo vê o lançamento como ferramenta de participação em novos segmentos, a Unilever entende que os lançamentos são ferramentas fundamentais para o desenvolvimento de um mix de produtos que tende a gerar melhor percepção do consumidor sobre uma determinada marca e por consequência pode obter a sua preferência no momento de compra.

Uma diferença no nível de expectativa das duas empresas está no grau de envolvimento da alta gerência com o desenvolvimento de novos produtos. Enquanto que na Diageo, a alta gerência está ciente sobre os novos produtos, na Unilever, a alta gerência faz parte do grupo de trabalho para o desenvolvimento de novos

produtos, atestando maior grau de expectativa da alta gerência na Unilever em comparação com a Diageo. Deste modo, percebe-se que a Diageo ainda está uma etapa atrás da Unilever no comprometimento da alta gerência com o desenvolvimento de novos produtos. Enquanto que na Unilever, os diretores são os aprovadores das passagens de fases do funil de inovação, na Diageo, os diretores ainda não se envolvem no processo, estão cientes dos lançamentos, mas não dão diretrizes ou mesmo fazem questionamentos. Na Unilever existe a percepção do envolvimento da alta gerência no processo de desenvolvimento de novos produtos, pois consideram a sua participação importante para suportar decisões ao longo do processo. Quanto maior o envolvimento da alta gerência, provavelmente maior é a expectativa sobre os resultados vindouros.

Por fim, enquanto que a Unilever apresenta preocupação em levantar dados e informações em todas as etapas do processo de lançamento, para gerir a expectativa sobre o processo de desenvolvimento de um novo produto, o comportamento geral na Diageo reflete mais um espírito conservador que não combina com a velocidade e o arrojo demandado pelo lançamento de produtos. Na Diageo é mais comum assumir os riscos “desde que o projeto dê certo” ao invés de incentivar o espírito empreendedor na equipe de inovação.

5. Conclusão

Esta dissertação teve como objetivo avaliar e comparar o processo de lançamento de novos produtos na Diageo e Unilever, buscando sugerir um modelo com as melhores práticas observadas nas duas empresas.

Esta dissertação buscou compreender de que maneira funcionam os processos internos de empresas inovadoras; analisar a contribuição de um novo produto para o crescimento da empresa; destacar quais são os principais determinantes de desempenho de novos produtos. Esta dissertação também procurou estudar como as decisões são tomadas em empresas inovadoras; avaliar a importância da equipe de vendas como determinante de sucesso do lançamento; identificar os ajustes necessários no processo de desenvolvimento de novos produtos nas empresas; analisar a importância da familiaridade do consumidor com o lançamento, assim como descrever o sistema de gerenciamento de recompensas, concluindo com uma pesquisa que apresenta o desenvolvimento de novos produtos está se desenvolvendo no Brasil

As duas empresas têm processos de desenvolvimento de novos produtos baseado em cinco etapas de aprovação, a Diageo chama de “portões de aprovação” e a Unilever de “funil de aprovação”. Entretanto apresentam estruturas diferentes para a sua gestão, uma vez que a Diageo tem uma equipe exclusiva e dedicada para o lançamento de novos produtos, enquanto que a Unilever tem uma equipe multifuncional variável para gerenciar o processo. Cada modelo tem vantagens e desvantagens. Com a equipe fixa se ganha no controle de todos os processos que ocorrem simultaneamente, mas se perde na diversidade de opiniões, pontos de vista e repertórios das pessoas, perdendo-se também diversas experiências que são válidas para contribuir com a constante avaliação e renovação do processo de lançamento de novos produtos.

Ao compararmos de que modo às organizações enxergam os determinantes que venham a ajudar no sucesso de um lançamento, há diferença no propósito do desenvolvimento de novos produtos, enquanto que a Diageo desenvolve lançamentos para atender novas demandas de consumo, buscando apresentar diferenciais claros para o consumidor. A Unilever utiliza os lançamentos para evoluir constantemente e apresentar novos diferenciais em sua linha de produtos para os consumidores, mas baseado no conceito de construção de marca.

As duas empresas concordam em dois pontos cruciais para aumentar as chances de sucesso de um lançamento: é necessária a aprovação da alta gerência como suporte para o andamento do projeto (mesmo que não seja praxe na Diageo), assim como a falta de alinhamento de informações expectativas podem dificultar o lançamento de um produto.

Mesmo com uma diferença conceitual do objetivo de lançamento de novos produtos, as duas empresas trabalham bem na avaliação de seus novos produtos ao analisar através de exaustivas rodadas de pesquisa as necessidades do consumidor, o mercado e a concorrência, assim como a dedicação da empresa para o processo de desenvolvimento de novos produtos. Neste ponto, as duas empresas são similares, pois se preparam bem avaliando o mercado, o consumidor, a concorrência, os cenários e as tendências.

Ao avaliar como ocorrem as decisões nas empresas para que exista continuidade no processo de lançamentos, as empresas novamente têm conceitos diferentes. Enquanto que a Diageo inicia sua seleção de projetos através de uma visão futura de cinco anos à frente e depois revisa o que deve ser desenvolvido neste meio tempo para atingir os objetivos futuros, a Unilever prefere alinhar a sua seqüência de lançamentos através de planos anuais baseados em pesquisas e

alinhamentos internos que priorizam os lançamentos dentro de uma lista existente de possibilidades de novos produtos, normalmente filtrada em pesquisas com os consumidores. Não há como destacar que um modelo pode ser mais coerentes ou eficientes que o outro, mas segundo Kessler (2004), quanto menor for a distância entre a aprovação de uma sequência de projetos e a sua realização, menor serão as possibilidades de erro no processo, deste modo a Unilever com seus planos anuais leva ligeira vantagem no processo em relação a Diageo com seus planos quinzenais.

Acerca da busca de oportunidade de desenvolvimento de novos produtos, as duas empresas trabalham exaustivamente com pesquisas, utilizando-se de institutos como a A/C Nielsen, Ipsos e a International Research, buscando a opinião de consumidores. As duas empresas destacam a importância da opinião e sugestão dos consumidores, mas deixaram claro que o consumidor é uma boa referência para se pesquisar extensões de conceitos que eles dominam, pois são pragmáticos, entretanto tomam cuidado ao avaliar a opinião de novos consumidores sobre novos conceitos e usos que não fazem parte do cotidiano do consumidor.

Tanto a Unilever como a Diageo tem por rotina dividir o processo em pequenas etapas. Deste modo conseguem superar pequenas dificuldades uma a uma, indicando uma evolução constante na gestão de lançamentos assim como adaptações durante o processo de desenvolvimento de um novo produto, seguindo o conceito apresentado por Damanpour e Gopalakrishnan (2001), que afirmam que ao dividir as fases do lançamento, ganha-se velocidade no processo de desenvolvimento de um novo produto, uma capacidade necessária para empresas que visam disponibilizar novos lançamentos constantemente.

É importante utilizar as informações levantadas pela equipe de vendas, que tem a possibilidade de trazer diversas percepções diretamente do mercado consumidor (BENEDETTO, 1999). A Unilever não tem por hábito utilizar a equipe de vendas no processo, ela faz apenas a sua função de introdução do lançamento no mercado. Entretanto, a Diageo destaca que a equipe de vendas é primordial no lançamento de novos produtos por uma série de motivos. A Diageo utiliza a equipe de vendas como fonte de informação sobre a resposta do varejo e rede de distribuição a respeito do lançamento, avalia a reação do consumidor no momento da compra do produto e às vezes também consegue captar informações e opiniões da concorrência, ampliando as fontes e opiniões sobre o lançamento dentro do ponto de venda. Com melhor utilização dos recursos e informações conferidas pela equipe de vendas, este é o único ponto na comparação entre as duas empresas, em que a Unilever leva desvantagem. O possível resultado desta diferença fica por conta da maior velocidade que a Diageo tem em relação ao cadastramento e venda dos lançamentos dentro do ponto de venda.

Nesta avaliação sobre oportunidades para o desenvolvimento de novos produtos, as duas empresas estão alinhadas com os seguintes conceitos:

- Utilizar o máximo de informações possíveis, como a opinião do consumidor para fazer adaptações no processo (BASADUR e GELADE, 2006);
- O processo de lançamento é dividido em pequenas etapas, o facilitando os ajustes de estratégia durante o processo de desenvolvimento de produtos (MICHAEL, ROCHFORD e WOTRUBA, 2003);
- Ao avaliar a importância da equipe de vendas, o destaque fica para a Diageo que utiliza a sua equipe de vendas como recurso importante no processo, deste modo a utilização da equipe de vendas tem uma grande importância no processo que vai além da simples introdução do produto no mercado, ela é fonte de

percepção do que ocorre com o lançamento dentro do mercado, junto ao consumidor (BENEDETTO, 1999).

As duas empresas trabalham de maneira diferente os objetivos e a gestão de expectativa sobre os lançamentos. A Diageo enxerga os lançamentos como oportunidade de expansão dos negócios uma vez que a luta por maior participação de mercado tem um teto-limite. A Diageo trabalha novos produtos buscando participação em novas categorias, entretanto, dentro da empresa existem duas dificuldades comportamentais que atrapalham o ciclo de lançamento de novos produtos. A primeira é a aversão aos riscos envolvidos nos lançamentos, isto é, a Diageo concorda tomar riscos desde que eles sejam reduzidos, quase nulos, o que pode ser considerado um contra senso no processo de desenvolvimento de novos produtos, uma vez que existem diversos riscos inerentes ao processo. A segunda é o baixo envolvimento da alta gerência da empresa no processo, os diretores têm ciência dos lançamentos que estão sendo trabalhados, mas não se envolvem na rotina e cotidiano dos processos, o que muitas vezes faz por faltar suporte e rápidas decisões no desenvolvimento de novos produtos.

Na Unilever há uma preferência pela gestão de expectativas através de fatos e dados do processo ao longo de todo o projeto. Com dados e informações atualizadas constantemente, há uma melhor percepção dos riscos e acertos que podem vir a ocorrer nas próximas etapas do projeto. Ao mesmo tempo em que a informação é continuamente atualizada e distribuída na Unilever, dentro das equipes de desenvolvimento de novos produtos, sempre há um diretor envolvido, o que mostra um grande comprometimento da alta gerência com os projetos em que a diretoria tem mais do que ciência do status do lançamento, a diretoria participa, questiona e também coloca sugestões no projeto.

A participação da alta gerência é importante no processo de lançamento de produtos pois diminui a possibilidade de diferentes entendimentos do status de cada fase do desenvolvimento do projeto (HENDERSON, 2006), deste modo, a Unilever está num patamar acima da Diageo na gestão de expectativas dos lançamentos.

Quando comparamos o funcionamento do sistema de lançamento de produtos da Diageo e da Unilever com o avaliado nos artigos sobre empresas brasileiras, notamos que há uma disparidade positiva das duas empresas. A Unilever e a Diageo se destacam por três motivos que não são comuns a empresas brasileiras: 1) Avaliam constantemente os aspectos técnicos dos lançamentos assim como os aspectos processuais, buscando melhorias constantes. 2) Tem investimento em lançamentos. 3) Possuem preocupação de atualização tecnológica tanto na gestão como nos sistemas de produção.

O Quadro 17 compara o comportamento das duas empresas estudadas perante 11 qualidades identificadas para minimizar erros no processo de desenvolvimento de novos produtos.

Quadro 17 – Qualidades no processo de lançamento

Qualidade	Diageo	Unilever
Rapidez no processo de lançamentos	média se comparada a Unilever (M)	alta devido à equipe multidisciplinar (A)
Quantidade de lançamentos anuais	em torno de 10 (média entre 2002 e 2007) (M)	mais de 30 (média entre 2002 e 2007) (A)
Revisão do processo de lançamento	mudanças e melhorias contínuas (A)	mudanças e melhorias contínuas (A)
Qualidade do produto	alto conhecimento devido ao grande número de pesquisas realizadas (A)	alto conhecimento devido ao grande número de pesquisas realizadas (A)
Estratégia de lançamento da empresa	planejada com visão de cinco anos e aberta com objetivos anuais (M)	planejamento anual (A)
Avaliação mercadológica	constantemente realizada (A)	constantemente realizada (A)
Distância entre aprovação e realização	alta, planejamento com visão de cinco anos (M)	baixa, anual (A)
Uso da opinião do consumidor para adaptar o processo	sim, mas há precaução (A)	sim, mas há precaução (A)
Utilização da equipe de vendas	intenso (A)	apenas para introdução comercial (M)
Ajustes de estratégia no processo	constantes devido abertura do processo em pequenas etapas (A)	constantes devido abertura do processo em pequenas etapas (A)
Envolvimento da alta gerência	baixo (M)	alto (A)

Fonte: elaboração própria baseada nas qualidades para lançamentos (2008)

Legenda: (M) – pode ser melhorado; (A) - Adequado

As duas empresas têm processos completos de avaliação de tendências, consumidor, mercado e concorrência. O processo de lançamento de produtos tem muitos pontos coincidentes com o sistema apresentado por Cooper (1980). Ambas apresentam uma série de vantagens sobre o modelo de Cooper uma vez que buscam melhorar suas competências no processo ao fazerem revisões constantes ao sistema, potencializados por ajustes rotineiros, uma vez que as duas dividem o processo de lançamento de produtos em atividades menores.

Também se destaca a extensa utilização de pesquisas. Todo e qualquer fato apontado pelas pesquisas são levados em consideração, mas logicamente as duas empresas são precavidas ao filtrar o que deve ou não ser selecionado para o desenvolvimento de novos produtos.

Com estes predicados, as duas empresas têm um processo de desenvolvimento de novos produtos, mas que ainda existe espaço para acertos e melhorias. Ao comparar as duas empresas, percebemos que a Unilever está num patamar mais evoluído do que a Diageo no processo de lançamentos. A Unilever se destaca em relação a Diageo por ter maior rapidez no lançamento de produtos, assim como disponibiliza para o mercado, em média, quase que o triplo de lançamentos, a Unilever apresenta em média 30 novos produtos anualmente enquanto que a Diageo apresenta uma média de 10 lançamentos anualmente. A Unilever também tem vantagens em relação a Diageo por ter planos anuais que permitem uma menor distância entre o conceito e a realidade, ganhando maior flexibilidade e velocidade na tomada de decisões. A Unilever também se destaca em relação a Diageo pela participação direta da alta gerência no desenvolvimento de novos produtos. Por fim, a Unilever necessita desenvolver um sistema que permita uma melhor utilização da equipe de vendas no processo de lançamentos, a exemplo do que faz a Diageo.

Em relação ao pesquisado sobre as empresas brasileiras, as duas empresas estão muito mais evoluídas. A Unilever tem um processo de lançamento de produtos mais evoluído que a Diageo, mas também necessita de ajustes que venham a colaborar com uma melhoria no sistema, como um maior envolvimento da equipe de vendas. A Diageo tem uma equipe exclusiva e dedicada para os projetos de lançamento de produtos, mas pode utilizar a Unilever como referência de hábitos

e atitudes que auxiliarão a melhorar todo o seu mecanismo de desenvolvimento de novos produtos.

Realizada a revisão da teoria e análise das empresas, alguns fatores podem aperfeiçoar o desenvolvimento de novos produtos. Esses fatores são:

- Maior autonomia de decisão das empresas em relação com as suas matrizes no caso de empresa multinacional, deste modo se busca reduzir a distância entre a aprovação de um determinado projeto e a sua execução.

- Para maior velocidade no lançamento de produtos é necessária a utilização de equipes multidisciplinares ao invés de centralizar todos os lançamentos em uma única gerência, permitindo com que se possa gerir maior quantidade de novos produtos.

- Colabora para um maior número de lançamentos, a gestão de desenvolvimento de novos produtos com uma visão de tempo menor. A Unilever tem um planejamento de novos produtos anual, o que torna mais o horizonte de objetivos mais breve em relação ao plano de cinco anos da Diageo, trazendo por consequência uma maior velocidade no processo de desenvolvimento de novos produtos.

As empresas buscam apresentar constantemente novos produtos ao mercado, devendo prestar atenção na criação de uma equipe multifuncional que provavelmente possibilite uma maior velocidade na administração de novos produtos assim como a capacidade de se gerir uma maior quantidade de projetos paralelamente. Não se pode deixar de apresentar que existe uma latente necessidade de comunicação entre as pessoas envolvidas nos lançamentos, assim como departamentos, fornecedores e clientes a fim de reduzir riscos de tomada de decisões que possam ser enviesadas.

Uma contínua revisão do processo de desenvolvimento de novos produtos assim como uma maior utilização da equipe de vendas, que está sempre em contato com clientes e consumidores; também pode possibilitar a uma sensível redução de decisões que possam ser equivocadas durante todo o processo.

Buscar uma estratégia de lançamento de produtos com visão anual de curto prazo, tende a facilitar o entendimento dos objetivos e clarificar as equipes de trabalho para que direção deva ser colocada os esforços para a superação de metas, procurando a interação e o real envolvimento da alta gerência da empresa, pois conforme pesquisado nas duas empresas, sem o envolvimento de um patrocinador de decisão dentro da firma, perde-se velocidade no desenvolvimento de um novo produto.

O Quadro 18 apresenta uma síntese das melhores práticas, baseadas na pesquisa realizada na Unilever e na Diageo. Estas qualidades podem auxiliar qualquer empresa de bens de consumo não-durável a reduzir chances de erros no processo de desenvolvimento de novos produtos.

Quadro 18 – Resumo das melhores práticas para o desenvolvimento de novos produtos

- Utilização de <u>equipe multidisciplinar</u> de pessoas, provenientes de diversos departamentos como: Financeiro, Jurídico, Vendas, Fiscal, Logístico e Produção. A constituição de diversas células multidisciplinares, trabalhando paralelamente pode resultar em maior velocidade e quantidade de lançamentos.
- <u>Descentralização de aprovações</u> . Não depender de poucas pessoas para aprovação de fases preliminares dos projetos pode dar maior velocidade ao processo de desenvolvimento de novos produtos.
- Participação efetiva de <u>membros da alta gerência</u> ou diretoria das empresas nas células de equipes multidisciplinares pode dar maior agilidade tanto na execução como na aprovação das etapas intermediárias do projeto.
- Ao fim de cada projeto, com o lançamento do produto realizado, deve-se <u>revisar as etapas</u> percorridas a fim de simplificar o processo e torná-lo mais ágil e prático.
- A participação de um <u>departamento suporte de pesquisa</u> e levantamento de informações se faz necessário na medida em que se necessita avaliar junto ao consumidor suas preferências, comportamentos e tendências. Também existe a demanda constante por avaliações mercadológicas a fim de auxiliar a equipe multidisciplinar a tomar decisões.
- Procurar desenvolver <u>planejamentos anuais de lançamentos</u> com objetivos divididos por categorias de produto (se aplicável), tipo de lançamento (nova categoria ou extensão de linha) e quantidade de lançamentos bem sucedidos comparado com a quantidade de lançamentos executados.
- Capturar e utilizar os dados e informações coletadas pela <u>equipe de vendas</u> , uma vez que ela tem relacionamento direto com os canais de vendas. A equipe de vendas também pode trazer informações sobre o comportamento e preferência do consumidor no momento da compra, dentro do ponto de venda.

Fonte: elaboração própria (2008)

6. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros

Esta dissertação também tem suas limitações fruto de dificuldades encontradas durante a sua composição. Pesquisar e comparar uma terceira empresa de bens de consumo não-durável poderia ajudar a perceber se o processo de desenvolvimento de novos produtos tem uma sistemática diferente, uma vez que foram encontradas mais similaridades do que divergências entre os processos de lançamento da Unilever e da Diageo.

O pesquisador trabalhou nas duas empresas, o que tanto auxiliou como também dificultou o trabalho. As facilidades provem do acesso aos contatos, abertura às informações e conhecimento dos processos de desenvolvimento de produtos. Entretanto, essa facilidade e conhecimento trouxeram possíveis vieses de interpretação.

Uma sugestão destaca que seria interessante pesquisar uma empresa brasileira que não tenha as diretrizes e os seus processos desenvolvidos e baseados em conhecimentos de fora do Brasil, possibilitando uma comparação entre culturas, origens, idade e tamanho das empresas.

Como sugestão para pesquisas futuras, convido que se busque um melhor entendimento de como as empresas de origem brasileira, independente do seu tamanho ou talvez mesmo do mercado de atuação; entender como elas desenvolvem os seus processos de lançamento de produtos, procurando apresentar dados e informações que contradigam as pesquisas, títulos e matérias vistas sobre a capacidade brasileira de inovar e lançar produtos.

7. Referências Bibliográficas

- ANDERSON, E; ROBERTSON, T. Inducing multi-line salespeople to adopt house brands. *Journal of Marketing*, v. 59, n. 2, p. 16-31, 1995.
- ANGLE, H. *Psychology and organizational innovation*. research on the management innovation. New York: Ballinger, 1989. 276p.
- ASTEBRO, T.; MICHELA, J. L. Predictors of the survival of innovations. *The Journal of Product Innovation Management*, v. 22, p. 322-335, 2005.
- ATHREYE, S. S. Competition, rivalry and innovative behaviour. *Economic Innovation New Technologies*, v. 10, p. 1-21, 2001.
- ATUAHENE-GIMA, K. Adoption of new products by the sales force: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Product Innovation Management*, v. 14, n. 6, p. 498-514, 1997.
- BAKER, W. E.; SINKULA J.M. Market orientation and the new product paradox. *The Journal of Product Innovation Management*. v. 22, p. 483-502, 2005.
- _____. Does market orientation facilitate balanced innovation programs? An organizational learning perspective. *The Journal of Product Innovation Management*, v. 24, p. 316-334, 2007.
- BART, C.; PUJARI, A. The performance impact of content and process in product innovation charters. *The Journal of Product Innovation Management*, v. 24, p. 3-19, 2007.

- BASADUR, M.; GELADE, G.A. The role of knowledge management in the innovation process. *Creative and Innovation Management*, v. 15, n. 1, 2006.
- BAYUS, B. L.; KANG, W.; AGARWAL, R. Creating growth in new markets: a simultaneous model of firm entry and price. *The Journal of Product Innovation Management*, v. 24, p. 139-155, 2007.
- BENEDETTO, A. Identifying the key success factors in new product launch. *Journal of Product Innovation Management*, v. 16, n. 6, p. 530-544, 1999.
- BIGELOW, M. Rejoinders to “establishing an NPD best practices framework”. *The Journal of Product Innovation Management*, v. 23, p. 117-127, 2006.
- BONNER, J. M.; RUEKERT, R. W.; WALKER, O. C. Upper management control of new product development projects and project performance. *The Journal of Product Innovation Management*, v. 19, p. 233-245, 2002.
- BRYMAN, A. *Research methods and organization studies*. London: Routledge, 1989. 283p.
- CAHILL, R.; THACH, S.; WAESHAWSKY, R. The marketing concept and new high-tech products: is there a fit? *Journal of Product Innovation Management*, v. 11, n. 4, p. 336-343, 1994.
- CALANTONE, R.J.; BENEDETTO A. C. An integrative model of the new product development process, an empirical validation. *The Journal of Product Innovation Management*, v. 5, p. 201-215, 1988.

CALANTONE, R. J.; CHAN, K.; CUI, A. S. Decomposing product innovativeness and its effects on new product success. *The Journal of Product Innovation Management*, v. 23, p. 408-421, 2006.

CALANTONE, R. J.; GARCIA, R.; DROGE, C. The effects of environmental turbulence on new product development strategy planning. *The Journal of Product Innovation Management*, v. 20, p. 90-103, 2003.

CASTRO, F. Faltam condições para inovação tecnológica nas empresas brasileiras.

Disponível em:

www.inovacaotecnologica.com.br/noticias/noticias.php?artigo=010175070518.

Acesso em: 12 de mar. 2008.

CHANDY, R. K.; TELLIS, G. J. Organizing for radical product innovation: the overlooked role of willingness to cannibalize. *Journal of Marketing Research*, v. 35, p. 474-487, 1998.

CHOFFRAY, J.; LILLIEN, G. Strategies behind the successful new product launch. *Business Marketing*, v. 69, n. 11, p. 85-94, 1984.

CONSOLIDADO ANUAL DE RESULTADOS. São Paulo: UNILEVER DO BRASIL Ltda, 2006.

COOPER, R.; KLEINSCHMIDT, E. New Products: What separates winners from losers. *Journal of Product Innovation Management*, v. 4, n. 3, p. 151-181, 1987.

COOPER, R. *Project newprod: what makes a new product a winner?* Montreal: Centre Québécois d'Innovation Industrielle, 1980. 239p.

CRAWFORD, R.; KLEINSCHMIDT, E. Resource allocation in the new product process. *Industrial Marketing Management*, v. 17, n. 3, p. 249-262, 1988.

DAFT, R. Bureaucratic versus nonbureaucratic structure and the process of innovation and change. *Sociology of Organizations*, v. 1, p. 129-166, 1982.

DAFT, R.; LENGEL, R. Information richness: a new approach to managerial behavior and organizational design. *Organizational Behavior*, v. 6, p.191-233, 1984.

_____. Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, v. 32, p.554-571, 1986.

DAMANPOUR, F.; GOPALAKRISHNAM, S. Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change. *Journal of Engineering and Technology Management*, v. 15, p. 1-24, 1998.

_____. The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, v. 38, 2001.

DAMANPOUR, F. Innovation type, radicalness and the adoption process, *communication research*, v. 15, p. 545-567, 1988.

_____. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, v. 34, p. 555-590, 1991.

- _____. Organizational size and innovation. *Organization Studies*, v. 13/3, p. 375-402, 1992.
- DANNELS, E.; KLEINSCHMIDT, E. Product innovativeness from the firm's perspective: its dimensions and their relation with project selection and performance. *Journal of Product Innovation Management*, v. 18, p. 357-373, 2001.
- DOUGHERTY, D.; HARDY, C. Sustained product innovation in large, mature organizations: overcoming innovation-to-organization problems. *Academy of Management Journal*, v. 39, p. 1120-1153, 1996.
- ECO, U. *Como se faz uma tese*. São Paulo: Perspectiva, 1974. 174p.
- EISENHARDT, K. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, p. 532-550, 1989.
- ETTLIE, J. E.; ELSENBACH, J. M. Modified Stage-Gate® regimes in new product development. *The Journal of Product Innovation Management*, v. 24, p. 20-33, 2007.
- ETTLIE, J. E.; SUBRAMANIAM, M. Changing strategies and tactics for new product development. *The Journal of Product Innovation Management*, v. 21, p. 95-109, 2004.
- FRANKE, N.; HIPPEL, W.; SCHREIER, M. Finding commercially attractive user innovations: a test of lead-user theory. *The Journal of Product Innovation Management*, v. 23, p. 301-315, 2006.

- FREDERICKSON, J. The strategic decision process and organizational structure. *Academy of Management Review*, v. 11, p. 280-297, 1986.
- FREDERICKSON, J.; MITCHELL, T. Strategic decision processes: comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. *Academy of Management Journal*, v. 27, p. 399-423, 1984.
- GARCIA, R.; CALANTONE R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A Literature Review. *The Journal of Product Innovation Management*, v. 19, p. 110-132, 2002.
- GATIGNON, H.; XUEREB, J. Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, v. 34, p. 77-90, 1997.
- GIL, A. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1987. 206p.
- GODOY, A. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 35, p. 57-63, 1995.
- GOLDENBERG, J.; LEHMANN, D. R.; MAZURSKY, D. The idea itself and the circumstances of its emergence as predictors of new product success. *Management Science*, v. 47, p. 69-84, 2001.
- GOPTA, K.; RAJ, P.; WILEMON, D. The R&D-Marketing interface in high-technology firms. *Journal of Product Innovation Management*, v. 2, n. 1, p. 12-24, 1985.
- HAYES, R.; PISANO, G. *Beyond world class: the new manufacturing strategy*. Boston: Free Press, 1996, 730p.

- HEIRMAN, A.; CLARYSSE, B. Which tangible and intangible assets matter for innovation speed in start-ups? *The Journal of Product Innovation Management*, v. 24, p. 303-315, 2007.
- HENARD, D. H.; SZYMANSKI, D. M. Why some new products are more successful than others. *Journal of Marketing Research*, v. 38, n. 3, p. 362-375, 2001.
- HENDERSON, R. The innovator's dilemma as a problem of organizational competence. *The Journal of Product Innovation Management*, v. 23, p. 5-11, 2006.
- HITT, M.; KEATS, B.; DEMARIE, S. Navigating in the new competitive landscape: building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Executive*, v. 12, p. 22-42, 1998.
- HOGARTH, R. *Judgment and choice*. New York: Wiley, 1987. 412p.
- ISAKSEN, S. G. The climate for transformation: lessons for leaders. *Creativity and Innovation Management*, v. 16, n. 1, 2007.
- JAGPAL, S.; JEDIDI, K.; JAMI, M. A multibrand concept-testing methodology for new product strategy. *The Journal of Product Innovation Management*, v. 24, p. 34-51, 2007.
- JANIS, I. *Victims of groupthink*. Boston: Houghton Mifflin, 1972. 266p.
- JOSHI, A. W.; SHARMA, S. Customer knowledge development: antecedents and impact on new product performance. *Journal of Marketing*, v. 68, p. 47-59, 2004.

JULIBONI, M. Empresas brasileiras inovam 40% menos que o ideal. Disponível em: www.portalexame.abril.com.br/tecnologia/m0129858.html. Acesso em: 12 de mar. 2008.

KAHN, K. B. An exploratory investigation of new product forecasting practices. *The Journal of Product Innovation Management*, v. 19, p. 133-143, 2002.

_____. Market orientation, interdepartmental integration, and product development performance. *The Journal of Product Innovation Management*, v. 18, p. 314-323, 2001.

KANNEBLEY, D.; PORTO, G.; PAZZELO, E. Características das empresas inovadoras no Brasil: uma análise empírica a partir da PINTEC. (Pesquisa de Inovação Tecnológica), 2003.

KANTER, R. When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. *Organizational Behavior*, v. 10, p. 169-211, 1988.

KERR, S. On the folly of rewarding A while hoping B. *Academy of Management Journal*, v. 18, p. 769-783, 1975.

KESSLER, E. H. Organizational innovation: a multi-level decision-theoretic perspective. *International Journal of Innovation Management*, v. 8, p. 275-295, 2004.

- KESSLER, E. H.; CHAKRABARTI, A. Innovation speed: a conceptual model of context, antecedents and outcomes. *Academy of Management Review*, v. 21, n. 4, p. 1143-1191, 1996.
- KIMBERLY, J.; EVANISKO, M. Organizational innovation: the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, v. 24, p. 689-713, 1981.
- KLEINSCHMIDT, E.; COOPER, R. The impact of product innovativeness on performance. *The Journal of Product Innovation Management*, v. 8, p. 240-251, 1991.
- KRISHNAN, V.; ULRICH, K. T. Product development decisions: a review of the literature. *Management Science*, v. 47, p. 1-21, 2001.
- LANGERAK, F.; HULTINK, E. J.; ROBBEN, H. S. J. The impact of market orientation, product advantage, and launch proficiency on new product performance and organizational performance. *The Journal of Product Innovation Management*, v. 21, p. 79-94, 2004.
- LANGERAK, F.; HULTINK, E. J. The impact of product innovativeness on the link between development speed and new product profitability. *The Journal of Product Innovation Management*, v. 23, p. 203-214, 2006.
- LYNN, G. S.; AKGUN, A. E. Project Visioning: Its Components and Impact on New Product Success. *The Journal of Product Innovation Management*, v. 18, p. 374-387, 2001.

MARKIDES, C. Strategic innovation. *MIT Sloan Management Review*, Spring 1997.

MCDERMOTT, C. M.; CONNOR, M. M. Managing radical innovation: an overview of emergent strategy issues. *The Journal of Product Innovation Management*, v. 19, p. 424-438, 2002.

MEDINA, C. C.; LAVADO, A. C.; CABRERA, R. V. Characteristics of innovative companies: a case study of companies in different sectors. *Creative and Innovation Management*, v. 14, p. 272-287, 2005.

MICHEAL, K.; ROCHFORD, L.; WOTRUBA, T. R. How new product introductions affect sales management strategy: the impact of type of “newness” of the new product. *Journal of Product Innovation Management*, v. 20, p. 270-283, 2003.

MICHAEL, S. C.; PALANDJIAN, P. P. Organizational learning and new product introduction. *The Journal of Product Innovation Management*, v. 21, p. 268-276, 2004.

MINTZBERG, H. *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979. 248p.

_____. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Rowe, 1973. 318p.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, R.; THEORET, A. The structure of unstructured decision processes. *Administrative Science Quarterly*, v. 21, p. 246-275, 1976.

MONTOYA-WEISS, M.; CALANTONE, R. Determinants of new product performance: a review and meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, v. 11, n. 11, p. 397-417, 1994.

MOTT, P. *The characteristics of effective organizations*. New York: Harper and Row, 1972. 270p.

MUSA, F.; RAMOS, R. O papel da inovação nas empresas brasileiras. Disponível em:

www.ietec.com.br/ietec/techoje/techoje/administração/2004/04/16/2004_04_16_00. Acesso em 12 de mar. 2008.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F.; MACLACHLAN, D. L. Responsive and proactive market orientation and new-product success. *The Journal of Product Innovation Management*, v. 21, p. 334-347, 2004.

NOBLE, M. Manufacturing Strategy: Testing the cumulative model in a multiple country context. *Decision Sciences*, v. 26, p. 693-721, 1995.

NOBREGA, C. Porque o Brasil é ruim de inovação?. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDG79418-83748,00.html>. Acesso em 12 de mar. 2008.

NUTT, P. Types of organizational decision processes. *Administrative Science Quarterly*, v. 29, p. 414-450, 1984.

OSBORN, T. How 3M manages for innovation. *Marketing Communications*, v. 13, p.17-12, 1988.

PFEFFER, J. *Power in organizations*. Marshfield: Pitman, 1981. 252p.

PIERCE, J., DELBECQ, A. Organizational structure, individual attitudes, and innovation. *Academy of Management Review*, v. 2, p. 26-37, 1977.

PITT, M.; CLARK, K. Competing on competence: a knowledge perspective on the management of strategic innovation. *Technology Analysis and Strategic Management*, v. 11, p. 301-316, 1999.

QUINN, J. Managing strategic change. *Sloan Management Review*, v. May-June, p. 79-91, 1980.

RELATÓRIO ANUAL CORPORATIVO. Londres: DIAGEO PLC, 2007.

ROBERTS, E. Managing invention and innovation. *Technology Management*, v. 31, p. 11-29, 1988.

ROCHFORD, L.; WOTRUBA, T. The impact of sales management changes on new product success. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 24, p. 263-270, 1996.

SALLES, J. Gestão estratégica da manufatura. 1998. 240f. Tese (Doutorado em Administração da Produção) – FGV / Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo. 1998.

- SALOMO, S.; WEISE, J.; GEMUNDEN, H. G., NPD planning activities and innovation performance: the mediating role of process management and the moderating effect of product innovativeness. *The Journal of Product Innovation Management*, v. 24, p. 285-302, 2007.
- SCHWENK, C. Cognitive simplification processes in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 111-128, 1984.
- SETHI, R. New product quality and product development teams. *Journal of Marketing*, v. 64, p. 1-14, 2000.
- SHIPTON, H.; FAY, D.; WEST, M.; PATTERSON, M.; KAMAL, B. Managing people to promote innovations. *Creativity and Innovation Management*, v. 14, n. 2, 2005.
- SILVA, M. Inovação e inteligência competitiva: uma contribuição ao estudo das empresas inovadoras no Brasil. Disponível em:
<http://www.inovforum.org.br/newsletter/jul06/7.htm>. Acesso em 12 de mar. 2008.
- SIMON, H. *Administrative Behavior*. New York: The Free Press, 1976. 235p.
- SLACK, N. *Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais*. São Paulo: Atlas, 1993. 198p.
- SLUTSKAYA, N. Creativity and repetition. *Creativity and Innovation Management*, v. 15, n. 2, 2006.
- SMITH, P. G.; BLANCK, E. L. From experience: leading dispersed teams. *The Journal of Product Innovation Management*, v. 19, p. 294-304, 2002.

- SONG, M.; MONTOYA-WEISS, M. Critical development activities for really new versus incremental products. *Journal of Product Innovation Management*, v. 15, n. 2, p. 124-135, 1998.
- SOOD, A.; TELLIS, G. J, Technological evolution and radical innovation. *Journal of Marketing*, v. 69, p. 152-168, 2005.
- SORENSEN, B. M. Identity sniping: innovation, imagination and the body. *Creativity and Innovation Management*, v. 15, n .2, 2005.
- STRINGER, R. How to manage radical innovation. *California Management Review*, v. 42, p. 70-87, 2000.
- SUTTON, R. I. Weird ideas that spark innovation. *MIT Sloan Management Review*, v. Winter, p. 83-87, 2002.
- TESSAROLO, P. Is integration enough for fast product development? An empirical investigation of the contextual effects of product vision. *The Journal of Product Innovation Management*, v. 24, p. 69-82, 2007.
- THIEME, R. J.; SONG, X. M.; SHIN, G. Project management characteristics and new product survival. *The Journal of Product Innovation Management*, v. 20, p. 104-119, 2003.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. Chichester: John Wiley & Sons, 1999. 288p.

- TOLEDO, J.; SIMÕES, J.; LIMA, L.; MANO, A.; SILVA, S. A gestão do processo de desenvolvimento de produto em empresas brasileiras de pequeno e médio porte. *XXVI ENEGEP*, 2006.
- VAN DE VEN, A. Central problems in the management of innovation. *Management Science*, v. 32, p. 590-607, 1986.
- VISSER, F. S.; LUGT, R.; STAPPERS; P. J. Sharing user experiences in the product innovation process: participatory design needs participatory communication. *Creativity and Innovation Management*, v. 16, p. 35-45, 2007.
- VON HIPPEL, E. Sticky information and the locus of problem solving: implications for innovation. *The dynamic firm: the role of technology, strategy, organization, and regions*, p. 60-77, 1998.
- WAARTS, E.; EVERDINGEN, Y. M.; HILLENGERSBERG, J. The dynamics of factors affecting the adoption of innovations. *The Journal of Product Innovation Management*, v. 19, p. 412-423, 2002.
- WOLFE, A. Organizational innovation: review, critique and suggested research directions. *Journal of Management Studies*, v. 31, p. 405-431, 1994.
- YIN, R. *Case study research: design and methods*. California: Sage, 1989. 165p.

Apêndice I: Roteiro de Entrevista

A) Perspectiva geral da empresa em relação ao lançamento de novos produtos.

1) Você acredita que o consumidor sabe o que quer? Devemos deixar as decisões do futuro dos produtos nas mãos dos consumidores?

2) Em contraponto à questão anterior, a sua empresa deve investir numa tendência com um produto inovador e aguardar os resultados ocorram conforme a pesquisa que apontou a tendência?

3) Características do processo de lançamento de novos produtos. Como a empresa trabalha em relação a:

-estrutura e processo.

-avaliação e constante melhora no sistema/processo de pré-desenvolvimento, marketing, tecnologia e o lançamento do produto.

-qual é o ciclo de tempo médio para o lançamento de um novo produto?

-como a empresa capta informações do mercado-consumidor-varejo?

-existe integração entre setores?

-como é a comunicação entre departamentos?

-há suporte da gerência sênior?

1) Para você, qual é a importância de tantos lançamentos para o futuro de uma empresa?

2) A maioria dos produtos de grande sucesso da empresa tem mais de 20 anos (podendo ultrapassar 100 anos em alguns casos), como podemos acreditar que os lançamentos podem ser uma garantia de futuro para a empresa uma vez que a maior parte da receita vem de marcas consolidadas?

3) A empresa trabalha com distintos níveis de lançamento, isto é, a empresa entende que é diferente lançar um novo aroma/sabor de uma marca já existente de um produto completamente novo? O processo para estes dois tipos de lançamentos são os mesmos?

4) Como o processo de inovação pode ajudar a reerguer/revigorar marcas antigas e consagradas?

B) Início do desenvolvimento de novos produtos.

5) Como surgem as idéias para lançar um novo produto? Há um grupo de trabalho específico para este tipo de estudo e análise?

6) Por que você acredita que alguns lançamentos têm mais sucesso do que outros?

7) Quais fatores de organização e processos de uma empresa podem ajudar no sucesso de um novo produto?

8) Como o comportamento das pessoas envolvidas no lançamento de um novo produto pode impactar no sucesso ou fracasso de um lançamento? Como são geridas as expectativas imediatas e de futuro da empresa em relação ao um lançamento?

9) Como a empresa trabalha com as características deste novo produto ao avaliar os seguintes pontos:

- vantagem do produto em relação à concorrência.
- o produto entrega as necessidades do consumidor.
- avaliação da política de preço do produto.
- inovação e sofisticação tecnológica.

10) Como é feita a avaliação de mercado a respeito da concorrência, intensidade do mercado e seu potencial?

C) Entendimento mercadológico da empresa.

11) Como a empresa acompanha as diretrizes do mercado? Como acompanha as demandas do consumidor? Como “cria” ou pensa no seu portfólio futuro?

12) Como a empresa acompanha a movimentação da concorrência? Como a empresa consegue detectar lançamentos dos concorrentes antes de chegarem no ponto de venda?

D) Entendimento dos processos de desenvolvimento de novos produtos nas empresas.

- 13) Existe algum processo padrão para o desenvolvimento de novos produtos? Pode explicar se existem etapas e como cada uma delas funciona?
- 14) A empresa tem um departamento específico que é responsável pelo desenvolvimento de novos produtos?
- 15) Há um setor exclusivo e dedicado para inovações? Como o setor é dividido?
- 16) Há algum departamento específico que centraliza pesquisas e estudos de mercado que auxiliam o departamento de inovação?
- 17) De que modo é avaliada a aceitação dos canais de distribuição aos lançamentos? Isto é gerido pela equipe de inovação ou já é uma tarefa da equipe de vendas?

E) Funcionamento das equipes de desenvolvimento de novos produtos.

- 18) O que você acredita que é mais interessante para motivar a equipe de inovação numa empresa: bônus de acordo o desempenho do produto ou bônus de acordo o sucesso do processo e não apenas pelo sucesso do produto?
- 19) Como devem ser recrutadas as pessoas que participam de um time de inovação, haja vista que usualmente é um setor que exige um bom grau de confidencialidade dentro da empresa?
- 20) Qual o nível de envolvimento e suporte da alta gerência da empresa com o processo de lançamento de novos produtos? Ciência do projeto, colocações complementares, trabalho próximo ou envolvimento total? Os gerentes motivam, apóiam ou patrocinam as equipes de inovação?

F) Inovação.

- 21) Como a comunicação do processo é feita dentro da empresa, há normas de sigilo? Ao mesmo tempo a informação é compartilhada e alinhada com a equipe que trabalha no projeto?

22) Quais fatores mercadológicos podem ajudar no sucesso de um lançamento? Isto é, quais são os principais pilares que você acredita que venham a sustentar o sucesso de um lançamento, assim como onde é necessário grande cuidado para que o lançamento não seja fadado ao fracasso antes de completar um ano de existência?

26) Quais são as características da empresa em sua estratégia de lançamento considerando os seguintes pontos:

- avaliação e disponibilidade de sinergia de mercado.

- uso de sinergias tecnológicas.

- pessoas exclusivamente dedicadas ao lançamento.

- setor de pesquisa e desenvolvimento exclusivamente dedicados ao projeto.

27) Alguma experiência pessoal de destaque para dividir o que aconteceu de interessante que ajudou no sucesso de um novo produto?

28) Alguma experiência que os objetivos não foram os esperados?

Apêndice II: Transcrição da Entrevista da Diageo.

Álvaro Garcia, Gerente Sênior de Marketing de Inovações da Diageo do Brasil.

1) Você acredita que o consumidor sabe o que quer? Devemos deixar as decisões do futuro dos produtos nas mãos dos consumidores?

Eu acho que depende muito que a empresa está falando, se você está apresentando um sabor novo de um produto existente, e quer saber se o consumidor gostou ou não desse novo sabor, sim, o consumidor tem capacidade ou parâmetro para julgar se o produto é bom ou não. O consumidor não consegue julgar quando há um lançamento muito inovador, é muito difícil, quanto mais inovador e mais ousado o lançamento, mais difícil é conseguir informações do consumidor, é difícil para ele verbalizar, é difícil para o entrevistador conseguir explorar o que o consumidor não consegue dizer para ter uma resposta se vale a pena ou não prosseguir com o lançamento.

Eu li uma vez uma matéria falando sobre o lançamento de Red Bull, como foi sua história. As pesquisas foram um fracasso, pois era uma bebida doce, esquisita, diferente de tudo que existia no mercado. Se a empresa tivesse seguido as indicações da pesquisa, a Red Bull nunca teria existido, pois se tratava de uma inovação transformacional. Como o consumidor tem condições de julgar um produto que é completamente diferente de tudo que já havia visto? Simplesmente não consegue. Quanto mais ousado o lançamento, mais difícil de confiar na percepção do consumidor para entender quais são os caminhos a seguir com a inovação.

2) Em contraponto à questão anterior, a sua empresa deve investir numa tendência com um produto inovador e aguardar os resultados ocorram conforme a pesquisa que apontou a tendência?

Eu creio que para produtos muito inovadores, investir numa tendência é um bom começo para o lançamento de um novo produto. Para mudanças e alterações simples, você pode contar com o consumidor, se você tem um produto muito diferente, vale à pena arriscar um pouco mais, nem que seja colocar o produto num mercado controle-teste, dar mais vida ao produto e ver se ele funciona na prática.

Quanto mais ousado o produto, maior o risco assim como maior a chance de retorno do produto, por isso a empresa deve ter um mix de lançamentos entre simples alterações como, por exemplo, o sabor de um produto, passando por uma mudança um pouco mais trabalhosa como nova embalagem e formatos para a venda, a até mesmo inovações completamente revolucionárias.

Esse é o desafio que as empresas têm. Você deve ter um balanço entre inovações que garantam o dia-a-dia, com retorno de curto prazo, algumas com risco médio e duas ou três inovações grandes que têm um risco maior. Podemos usar a figura da pirâmide para ilustrar este conceito, na base da pirâmide temos as pequenas inovações, no meio da pirâmide temos as boas inovações e o topo da pirâmide tem os lançamentos de risco que envolve mudanças transformacionais e comportamentais do consumidor.

3) Características do processo de lançamento de novos produtos. Como a empresa trabalha em relação a:

- estrutura e processo.

São cinco etapas de passagem que nós chamamos de gates. O primeiro gate é o gate onde se define a idéia geral, verificando qual tipo de consumidor um quer trabalhar, qual tipo de motivação quer explorar, ainda é muito conceitual. Depois temos o gate 2 onde já se definem os conceitos do produto, testam-se os conceitos.

O gate 3 serve para analisar os conceitos que estão definidos, se o tipo de produto já está determinado, inclusive porque neste momento aprova-se o protótipo dos produtos. Temos embalagem, nome, rótulo, líquido, preço, você tem o produto físico.

O gate 4 é o mercado teste, numa cidade ou região definida, mas esta etapa não é obrigatória se o time de inovação achar que pode passar direto para o gate 5. No gate 5 o time de inovação tem o lançamento do produto no mercado, nesta fase monta-se o plano de lançamento do produto e acompanhamento do novo produto. Há uma última etapa que informalmente chamamos de gate 6, que começa após 6 meses do lançamento do produto, para verificar se o plano funcionou ou necessita de correções na sua rota antes de passar a sua gerência do time de inovação para a linha de produtos.

- avaliação e constante melhora no sistema/processo de pré-desenvolvimento, marketing, tecnologia e o lançamento do produto.

Resumindo as etapas que chamamos de gates temos:

- A) Definição da idéia geral, momento mais conceitual que avalia tendências.*
- B) Definem-se e testam-se conceitos de produto.*
- C) Análise do conceito definido e desenvolvimento de protótipo do lançamento.*

- D) *Aplicação da inovação num mercado teste é uma fase opcional.*
- E) *Desenvolvimento de plano de lançamento da inovação.*
- F) *Acompanhamento do comportamento e desempenho do produto após seu lançamento.*

- qual é o ciclo de tempo médio para o lançamento de um novo produto?
De um ano a um ano e meio entre conceito e a gôndola do supermercado.

- como a empresa capta informações do mercado-consumidor-varejo?

Têm várias formas, as pesquisas regulares como Nielsen, pesquisa de imagem, o Indicator. Recebemos uma série de informações de mercado de outras fontes como o site www.justdrinks.com, algumas outras empresas mandam tendências e também conversamos bastante com a equipe de vendas.

- existe integração entre setores?

Sim, a estrutura do time de inovação é matricial, o time de inovação tem uma equipe totalmente dedicada dentro da estrutura de marketing, mas não deixa de ter integrantes de diversos setores, tem uma pessoa do setor financeiro para montar e projetar demonstrativos de resultados; tem uma pessoa de logística que avalia tanto fornecedores como sistema de produção e distribuição; uma pessoa que controla o regime fiscal; outra o sistema jurídico e duas pessoas do setor de vendas. Nem todas são 100% dedicadas, e outras têm participações esporádicas, mas todos os projetos passam pelas mãos deste time completo.

- como é a comunicação entre departamentos?

Esse time trabalha de maneira integrada com reuniões periódicas para que todos estejam informados sobre o andar dos projetos assim como dar contribuições para a sua evolução. Em cada projeto as pessoas são envolvidas em momentos mais específicos, pode ser no início do projeto, onde o time de pesquisa está mais envolvido. Mais para o fim tem mais peso o time de vendas por exemplo.

- há suporte da gerência sênior?

Sim, há suporte, não esta num modelo que considero exemplar, mas está em evolução, a inovação hoje é vista como uma importante fonte de crescimento da Diageo, sem inovação, dificilmente a empresa alcançará os seus sonhos. Cada vez mais o suporte da diretoria esta aumentando.

4) Para você, qual é a importância de tantos lançamentos para o futuro de uma empresa?

É fundamental até mesmo porque brigar por participação tem limite, as empresas querem cada vez mais ir desse limite, há exigência da bolsa de valores, dos investidores, dos acionistas, até mesmo porque todos os países também brigam com os outros para receber mais investimentos da sede da empresa. Se não tiver inovação e abrir novas fronteiras à empresa local ficará obsoleta.

5) A maioria dos produtos de grande sucesso da empresa tem mais de 20 anos (podendo ultrapassar 100 anos em alguns casos), como podemos acreditar que os lançamentos podem ser uma garantia de futuro para a empresa uma vez que a maior parte da receita vem de marcas consolidadas?

O histórico recente da Diageo mostra que nos últimos anos, boa parte do crescimento veio das inovações com produtos como Bayleis e Smirnoff Ice. É a idéia de um portfólio equilibrado, você tem a base sustentada por produtos de longa data, mas quem dá o crescimento de médio e longo prazo para a empresa são as inovações.

6) A empresa trabalha com distintos níveis de lançamento, isto é, a empresa entende que é diferente lançar um novo aroma/sabor de uma marca já existente de um produto completamente novo? O processo para estes dois tipos de lançamentos são os mesmos?

Sim, cada tipo de inovação tem riscos diferentes associados a cada um destes exemplos, o processo é basicamente o mesmo, o que muda é a sua velocidade e complexidade, mas não se deixa de participar de um processo de gate, pode ser um pouco mais simples, mas os cinco gates são obrigatórios.

7) Como o processo de inovação pode ajudar a reerguer/revigorar marcas antigas e consagradas?

Temos que tomar muito cuidado, a inovação nunca deve ser usada para consertar um problema, e sim deve entrar para atender uma demanda diferente. Se uma linha de produtos está declinante, não é um sabor novo ou uma versão nova que garantirá o futuro da marca, é uma armadilha, você não está atacando o problema real da marca, vai dar apenas espasmos de sobrevivência da marca tirando o foco do real problema que deveria ser resolvido.

Uma inovação pode ajudar uma marca, como por exemplo, Smirnoff Ice que trouxe jovialidade, trouxe modernidade para Smirnoff, mas não acho que pode salvar uma marca, tende a ser um erro, você pode agregar algo para a marca, mas a última coisa que eu faria seria desenvolver uma inovação para salvar uma marca. Não se deve lançar um novo produto apenas para salvar uma marca, é muita energia, tempo, recursos e dinheiro.

8) Como surgem as idéias para lançar um novo produto? Há um grupo de trabalho específico para este tipo de estudo e análise?

As idéias vêm de várias formas, pode vir de pesquisas observando novas tendências e necessidades, dentro da categoria que atuamos ou em categorias que não atuamos. Vemos tendências, é uma boa fonte, podemos olhar para a concorrência, seja se ele estiver forte no segmento ou ganhando muito dinheiro e um não está presente.

Podemos trazer produtos de fora do país, podemos testar novos produtos da Diageo mundial no Brasil, por exemplo, todas estas idéias se juntam e assim abrimos o processo de inovação anualmente para discutir quais são os projetos de maior prioridade seguindo a estratégia da empresa para os próximos anos.

9) Por que você acredita que alguns lançamentos têm mais sucesso do que outros?

É uma conjunção de fatores, o produto precisa ter uma diferenciação clara, não ser mais um na história, este é um dos segredos do sucesso, o envolvimento das pessoas da empresa, da equipe de vendas e da alta gerência é um fator de sucesso dos produtos. O nível adequado de investimento ajuda muito, isto é, quanto a empresa está disposta a apostar em determinado produto.

10) Quais fatores de organização e processos de uma empresa podem ajudar no sucesso de um novo produto?

Eu creio que quanto mais burocrático pior, quanto mais velocidade no processo, a empresa ajuda no lançamento de um novo produto, quanto mais à empresa estiver apta a tomar risco, a chance de sucesso é muito maior, acho que se a empresa não for muito ambiciosa com os números propostos, se ela tiver um melhor filtro de estimativas pode ajudar.

Um ponto que atrapalha são algumas diretrizes que engessam o lançamento como, por exemplo, para se fazer uma inovação, todos os projetos tem que no mínimo trazer mais de 20 milhões de dólares no primeiro ano, se você começa o processo de inovação com esta barreira, fica bem mais difícil à equipe de inovação começar empolgada com o projeto.

Prefiro que a empresa tenha flexibilidade para lançar dez projetos e que um deles traga 50 milhões de dólares do que apenas um projeto que tenha a obrigação de trazer 20 milhões de dólares. Este é um ponto que ajuda. O envolvimento na equipe ajuda no sucesso assim como o quanto a empresa está engajada para o sucesso de um novo lançamento, de uma inovação.

11) Como o comportamento das pessoas envolvidas no lançamento de um novo produto pode impactar no sucesso ou fracasso de um lançamento? Como são geridas as expectativas imediatas e de futuro da empresa em relação ao um lançamento?

Acho que o impacto é total, se alguém importante na cadeia não comprar o produto, isso tem impacto no desenvolvimento da inovação, influencia em toda a cadeia, por exemplo, se a equipe de vendas não acreditar no sucesso e no potencial da inovação, tenha certeza que o produto não vai adiante ao mercado, pois a equipe ao vender o novo produto, vencerá também o seu temor e o seu medo de fracasso para o ponto de venda.

Isso funciona para todos os níveis, inclusive com os diretores, se eles têm desconfianças, a chance de potencializar pequenos problemas e travar o processo é relativamente alta. Esse comportamento de apoio autêntico e aposta são fundamentais para o sucesso da inovação.

As expectativas com as inovações sempre são altas, mas as pessoas só estão preparadas e só trabalham com o risco a partir do momento em que o projeto dê certo. “Vamos tomar risco desde que tudo dê certo”, se der errado torna-se uma grande frustração. A gestão de expectativas dentro da Diageo ainda não está bem resolvida, pois o fracasso é muito mal visto, é pesado errar.

O que deveria ser um incentivo, um aprendizado se torna um ônus, isto é, o caminho esperado é de que se aprenda com o erro e que imediatamente a equipe traga novos projetos, esse deveria ser o espírito, mas como isto não é o dia-a-dia, acaba-se por tolher o espírito empreendedor da equipe.

Quando alguém erra e na sequência é repreendido, seu comportamento empreendedor muda para o conservadorismo, quem perde é a empresa!

12) Como a empresa trabalha com as características deste novo produto ao avaliar os seguintes pontos:

- Vantagem do produto em relação à concorrência.
- O produto entrega as necessidades do consumidor.
- Avaliação da política de preço do produto.
- Inovação e sofisticação tecnológica.

Depende muito de cada produto e situação, por exemplo, com o preço buscamos o parâmetro do consumidor, como o consumidor considera o produto em que ocasião, associado a que tipo de marca, como pode ser competitivo no mercado. Em relação a avaliação versus da concorrência, por exemplo, se for um produto completamente novo, compara-se com uma categoria secundária, um RTD/Smirnoff Ice (categoria de bebidas prontas para beber) a comparação é com cerveja. Se lançar uma nova vodca, compara-se com outras vodcas existentes através de pesquisas com o consumidor ou levantamento de dados secundários.

A parte de tecnologia depende do nível a ser usado, por exemplo, uma nova tecnologia para desenvolvimento de novo sabor, ou um novo sistema de envase, pode ser complicado uma vez que a nossa produção é terceirizada no Brasil. É um pouco mais difícil, pois o desenvolvimento é feito fora do Brasil, pode-se desenvolver fora, mas nem sempre conseguimos aplicar isso no Brasil.

13) Como é feita a avaliação de mercado a respeito da concorrência, intensidade do mercado e seu potencial?

Temos varias fontes como Nielsen, perfil do concorrente, avaliando como ele forte ou quanto à categoria é relevante para o seu faturamento, isso pode dar uma idéia de como o concorrente pode reagir ao seu lançamento. Quanto à marca do concorrente é dominante na categoria, quando que o consumidor gosta e usa o produto concorrente, seja por gostar da marca, ou por falta de opção. Tentamos estimar os custos e montar um demonstrativo de resultados do concorrente. Eventualmente informações ad hoc com o consumidor para entender o quanto esse produto é específico.

14) Como a empresa acompanha as diretrizes do mercado? Como acompanha as demandas do consumidor? Como “cria” ou pensa no seu portfólio futuro?

Parte um pouco do tamanho que a empresa quer chegar em 2011 (projeto de reestruturação da Diageo para que se comparado a 2007, a empresa duplique o seu faturamento bruto), trabalhamos de trás para frente, isto é, entender onde iremos chegar, identificar as sutilezas do plano de crescimento e atender as oportunidades de crescimento, fazendo um direcionamento.

Para ter uma idéia de portfólio, a Diageo olha o mercado de diversas formas:

- Mercado de bebidas alcoólicas;
- Situação das marcas;
- Onde a concorrência ganha dinheiro;
- Tendências;
- O que a Diageo tem fora.

Tenta-se cruzar tudo isso e buscar oportunidades onde temos participação ou ainda não exploramos. Com isso tenta-se estimar a oportunidade de ganho de dinheiro e se faz uma priorização entre os potenciais projetos.

15) Como a empresa acompanha a movimentação da concorrência? Como a empresa consegue detectar lançamentos dos concorrentes antes de chegarem no ponto de venda?

Temos acompanhamentos Nielsen, acompanhamentos da equipe de vendas, mas neste momento pode ser tarde, pois o lançamento já está ao alcance do consumidor. Costumamos pegar informações nos órgãos de registros de produtos, nas associações de classe ou mesmo com fornecedores já que são poucos fornecedores de matéria-prima disponíveis do mercado. Nestes locais conseguimos pescar alguns movimentos da concorrência.

16) Existe algum processo padrão para o desenvolvimento de novos produtos? Pode explicar se existem etapas e como cada uma delas funciona?

Revisitando as etapas que compõem os nossos gates temos:

- A) Definição da idéia geral, momento mais conceitual que são avaliadas as tendências e há uma boa dose de discussão dentro do grupo a fim de se entender se uma tendência ou mesmo um produto da Diageo fora do Brasil tem condições de ser competitivo.*
- B) Definem-se e testam-se conceitos de produto. Neste momento, o time de inovação já tem uma boa noção do caminho a ser trilhado, começa a interação com os consumidores a fim de se entender qual é o norte a ser seguido.*
- C) Análise do conceito definido e desenvolvimento de protótipo do lançamento. Nesta fase, muito trabalho, tempo e recursos já foram usados, alguns produtos já foram testados, podendo ser precipitadamente aposentados ou mesmo reformulados. Neste ponto é necessário que o líquido, envase e conceito estejam muito próximos do produto final que chegará as gôndolas dos supermercados e nos balcões dos bares.*
- D) Aplicação da inovação num mercado teste é uma fase opcional. Neste momento de ainda existem muitas dúvidas e há uma forte crença no sucesso do produto, mesmo que existam indícios e prognósticos negativos, pode-se avaliar a inovação num mercado restrito.*
- E) Desenvolvimento de plano de lançamento da inovação. Basicamente a execução do desenvolvimento do novo produto no mercado final, avaliando comportamento de compra e resposta a comunicação e promoção do lançamento.*
- F) Acompanhamento do comportamento e desempenho do produto após seu lançamento. Fase que os ajustes de caminho são realizados, reavaliações e entendimentos.*

17) A empresa tem um departamento específico que é responsável pelo desenvolvimento de novos produtos?

Sim, o departamento de inovação, é uma gerência de marketing de inovação que trabalha com uma equipe multifuncional de varias áreas.

18) Há um setor exclusivo e dedicado para inovações? Como o setor é dividido?

Sim, o time de inovação é capitaneado por uma célula de trabalho do Marketing que está dedicada de maneira exclusiva ao desenvolvimento de novos produtos. Como dito anteriormente, há uma série de pessoas envolvidas no processo de distintas áreas, mas não são 100% dedicadas a inovação, são recursos compartilhados com áreas de vendas, finanças, logística, jurídico e fiscal entre outras.

19) Há algum departamento específico que centraliza pesquisas e estudos de mercado que auxiliam o departamento de inovação?

Há o time de CPR – Consumer Planning Research. Este time está dedicado a entender o comportamento e respostas do consumidor com os atuais produtos da Diageo, assim como desenvolver e gerenciar pesquisas que dão rumo ou identificam tendências que podem ser aplicadas no desenvolvimento de novos produtos.

20) De que modo é avaliada a aceitação dos canais de distribuição aos lançamentos? Isto é gerido pela equipe de inovação ou já é uma tarefa da equipe de vendas?

Na Diageo, diferente de outras empresas, tanto o desenvolvimento como o lançamento do produto é feito pela equipe de inovação. Há no time uma pessoa de vendas que acompanha a implantação da inovação no mercado durante pelo menos seis meses corrigindo rotas e decisões anteriores quando necessário.

Esta pessoa monta todo o plano de lançamento, com isso conseguimos ter uma melhor noção do que acontece no mercado. Depois que o produto está encaminhado, ele é passado para a “linha”, isto é, para um gerente de produto que agora é responsável pelas atividades, gerenciamento de verba e lucratividade da inovação.

21) O que você acredita que é mais interessante para motivar a equipe de inovação numa empresa: bônus de acordo o desempenho do produto ou bônus de acordo o sucesso do processo e não apenas pelo sucesso do produto?

Deveria ter um sistema misto, ter uma avaliação do sucesso do produto é importante e ajuda a desenvolver a empresa, desenvolver novos produtos. Hoje a Diageo oferece um bônus adicional e proporcional a superação de metas das inovações como volume de vendas, cadastramento, exposição no ponto de vendas e produtividade. Isso é bem positivo para dar foco ao produto.

Poderíamos ter um incentivo sobre número de projetos testados, número de iniciativas que foram para a rua, mesmo que depois fossem vetadas, isso ajudaria a dar ritmo ao processo de inovações. Claro que se deve ter cuidado e discernimento para não fazer qualquer coisa para justificar o número.

Essas duas iniciativas ajudariam a empresa e a equipe a dar maior foco para as inovações. Seria o caso de pagar pelo desempenho.

22) Como devem ser recrutadas as pessoas que participam de um time de inovação, haja vista que usualmente é um setor que exige um bom grau de confidencialidade dentro da empresa?

Pensamos bastante neste ponto quando montamos um time de inovação na Diageo, e tínhamos duas opções, caso se escolha uma pessoa muito teórica, muito conceitual, você terá facilidade no começo do processo, mas terá dificuldade em colocar as idéias em prática e no funcionamento do dia-a-dia.

Um gerente de inovação se aproxima muito do perfil de um bom gerente de produto, tem que ser uma pessoa que pensa no conceitual, pensa no consumidor, pensa num insight, pensa na marca, no posicionamento e ao mesmo tempo tem que ser capaz de traduzir tudo isso num plano comercial. Em algo que funcione, num bom plano de marketing, num bom plano de vendas, entender da discussão de

canal, tem que ter um bom equilíbrio entre o lado conceitual e o lado prático do lançamento de uma inovação.

A confidencialidade tem que fazer parte de toda a empresa, logicamente não se contrata uma pessoa que é casada com alguém da concorrência, por exemplo. O time de inovação tem que ter um grande compromisso com a confidencialidade da informação, assinar termo de responsabilidade, cuidado com os computadores, com a estrutura de área, sala exclusiva para guardar os projetos. Temos códigos para nos referir aos projetos, categorias e concorrentes são muito importante a confidencialidade para o sucesso de uma inovação.

23) Qual o nível de envolvimento e suporte da alta gerência da empresa com o processo de lançamento de novos produtos? Ciência do projeto, colocações complementares, trabalho próximo ou envolvimento total? Os gerentes motivam, apóiam ou patrocinam as equipes de inovação?

Ainda não chegamos a um nível de integração total, mas já evoluímos da ciência do projeto que é a idéia do “estou sabendo, que legal o projeto” para ter mais envolvimento, hoje há mais questionamentos, mas não há um envolvimento total, o que seria o ideal já que seria muito bom se a inovação entrasse na pauta de trabalho da diretoria, que o diretor cobrasse o time para não perder a chance de cascadear a informação e motivar as pessoas. Creio que seria importante, mas estamos no meio do caminho.

24) Como a comunicação do processo é feita dentro da empresa, há normas de sigilo? Ao mesmo tempo a informação é compartilhada e alinhada com a equipe que trabalha no projeto?

A comunicação durante o desenvolvimento é restrita ao time do projeto e as pessoas que são essências a inovação no momento. De acordo o desenvolvimento outras pessoas são envolvidas, e tem o compromisso de não divulgar o que esta conhecendo. A parte concreta é, estrutura, área reservada, computadores protegidos, impressoras próprias para a área, reuniões em salas fechadas, geração de códigos, temos um grande trabalho de não discutir o trabalho em público e o termo de confidencialidade para minimizar os riscos.

25) Quais fatores mercadológicos podem ajudar no sucesso de um lançamento? Isto é, quais são os principais pilares que você acredita que venham a sustentar o sucesso de um lançamento, assim como onde é necessário grande cuidado para que o lançamento não seja fadado ao fracasso antes de completar um ano de existência?

O que aprendi nos últimos lançamentos é o cuidado com a velocidade em que se esperam os resultados, é melhor colecionar uma série de pequenos objetivos atingidos, fica mais fácil deste modo entender que o projeto ganha força no decorrer do seu lançamento. Melhor restringir o mercado que se aplica à inovação e aos poucos ampliar a sua cobertura para tentar ter melhores condições de correções e foco de investimento do que abrir a inovação para todo o mercado nacional de uma só vez. Fica mais fácil entender como o consumidor responde, ajuda a entender a sensibilidade do mercado.

É melhor começar pequeno e ir ampliando aos poucos, com uma distribuição mais restrita, com melhor aplicação de recursos dentro do ponto de venda do que sair cadastrando a inovação em qualquer lugar e em qualquer ponto de venda. Faz bem feito em poucos lugares e depois se dá os outros passos.

26) Quais são as características da empresa em sua estratégia de lançamento considerando os seguintes pontos:

- Avaliação e disponibilidade de sinergia de mercado.
- Uso de sinergias tecnológicas.
- Pessoas exclusivamente dedicadas ao lançamento.
- Setor de pesquisa e desenvolvimento exclusivamente dedicados ao projeto.

A pesquisa e desenvolvimento têm pessoas exclusivas dedicadas desde o começo da inovação principalmente em CPR e cadeia produtiva. Temos o gerente de inovação dedicado ao lançamento, assim como a pessoa de vendas, disputando prioridades com outros afazeres do cotidiano da empresa. A idéia é sempre procurar aproveitar o máximo possível de sinergias para aperfeiçoar custos, sempre que possível usar o mesmo maquinário, tudo que pode ser usado em comum, mais, melhor.

Ainda não fazemos bem sinergia de mercado, isto é, ter um cavalo que vai muito bem e levar alguns produtos da linha de carona. A Ambev faz muito bem isso, colocando junto com seus melhores produtos, a linha complementar dentro do ponto de venda. Isso a Diageo não faz muito bem, ainda necessitamos de melhores estratégias.

27) Alguma experiência pessoal de destaque para dividir o que aconteceu de interessante que ajudou no sucesso de um novo produto?

Um projeto que foi legal foram os lançamentos dos novos sabores de Smirnoff Caipiroska, pois desde o começo foi um projeto interessante, a idéia de lançar novos sabores já existia, mas numa reunião aqui no Brasil com a diretora mundial de inovação, perguntou por que ainda os novos sabores não foram lançados, explicamos que tínhamos outras prioridades. A diretora disse que podiam dar continuidade ao projeto de inovação de sabores de Smirnoff Caipiroska imediatamente. Esse projeto se tornou prioridade, até mesmo porque dentre as pessoas que estavam na sala tinham o poder de decisão.

Deste modo, antes de começar o projeto, ele já teve a aprovação e a formalização. Essa assinatura e documentação da diretora deram peso ao projeto e ganhamos muita velocidade no desenvolvimento de novos produtos. No dia seguinte, na sequência da reunião, estava a gerente de desenvolvimento de líquidos.

Preparamos várias “caipiroscas” de diversas frutas para apresentar para a gerente do desenvolvimento de líquidos que captou e entendeu qual deveria ser o sabor da nova bebida, experimentamos juntos e imediatamente decidimos os sabores a serem desenvolvidos, e em dois dias montamos um briefing e já começamos o gate 1 do projeto. Com essa força toda, a velocidade de desenvolvimento de líquido foi muito rápida e com o patrocínio do diretor de inovações, os caminhos que se seguiram foram muito mais curtos.

Os recursos foram os melhores possíveis, acertamos o líquido muito rapidamente, usualmente temos retrabalho, mas desta vez acertamos de primeira e ainda por cima conseguimos um custo inferior ao estimado. Esse conjunto de fatores ajudou muito, em paralelo desenvolvemos um plano de implantação da marca e em nove meses, o produto saiu da idéia numa reunião para as gôndolas do supermercado.

O desenvolvimento foi em tempo recorde em função das pessoas envolvidas e da capacidade de rápida decisão, sem esquecer-se do patrocínio moral da diretora mundial de inovação para o projeto. É o que estávamos conversando, o quanto a influência de algumas pessoas pode ajudar no andar e na velocidade de um projeto de lançamento de novos produtos. Todas as portas se abriram, boas pessoas vieram para o projeto de modo muito rápido.

28) Alguma experiência que os objetivos não foram os esperados?

Teve um produto que não foi lançado, mas que nasceu com uma pessoa da Diageo do Brasil. Esse produto veio do time global de inovação, a idéia era lançar o produto simultaneamente em vários países. Foi apresentado para o Brasil e o gerente de inovação da época decidiu “abraçar” esta inovação. Só que o produto não existia, era uma idéia de produto, apenas um conceito ainda.

Essa pessoa começou a trabalhar a inovação, mas no meio do caminho saiu da Diageo. Depois de alguns meses, chegou um novo gerente de inovação que resolveu retomar o projeto, entretanto, esse projeto globalmente teve mudanças, isto é, o conceito inicial já estava obsoleto e diferente do projeto do time global. E o projeto no Brasil continuou, teve novos desenvolvimentos em relação ao projeto global.

O que nasceu de um mesmo projeto, se transformou em duas inovações distintas, e para complicar a situação, o projeto global também não deu certo, mesmo com tantas alterações, o negócio que mercadologicamente não deu certo, teve problemas de aceitação do consumidor e essas notícias não chegaram a tempo no Brasil.

Na hora que inovação brasileira estava bem avançada, estava no gate 3 de aprovação, a inovação foi vetada em função dos resultados que ocorreram fora do Brasil e que não tinha sido alinhada e comunicada com antecedência. Foi uma perda de tempo gigantesca, o que era prioridade, em função deste desalinhamento entre países e trocas de comando no Brasil no meio do processo ajudou a perder o histórico, os porquês, isso se perdeu, perdemos um ano de trabalho.

É um mal de empresas multinacionais, você pega projetos internacionais que de certo modo são impostas e não leva em consideração os costumes locais e adequações necessárias, fazendo caminhos paralelos, abrindo alternativas que estão distantes da idéia e proposta inicial.

Apêndice III: Transcrição da Entrevista da Unilever.

Introdução de Inez Murad, Diretora de Marketing da Divisão Home Care da Unilever do Brasil. Inez, como foi a tua experiência com lançamento de produtos na Unilever?

Antes eu era gerente regional de pós (sabões em pó), eu vivi os dois lados de regional como também de local para aplicar as inovações e lançamentos no Brasil, uma vez eu estava em Londres discutindo com a agência a tradução de uma expressão em inglês para o português que o atendimento inglês insistia numa expressão que não se adaptava ao português e muito menos para o Brasil. Porque ele não aceitava a tradução que eu tinha feito? E pior, eu não entendia como um inglês podia querer discordar da minha opinião onde eu tenho domínio da minha língua natal, estas situações são comuns no dia-a-dia de uma grande empresa que tem um direcionamento mundial de inovações e tem dificuldade de entender e adaptar os costumes locais.

Temos campanhas ótimas, mas com traduções que não existem. São traduções quadradas e complicadas que muitas vezes devemos engolir. As empresas e a Unilever vão ter que encontrar um meio na comunicação de adaptação, pois cada vez mais a mídia é segmentada, essa história que a televisão não é segmentada faz parte do passado. Acabou, numa comunicação mais segmentada, se eu não falar algo muito relevante para você simplesmente estou desperdiçando a minha verba de comunicação.

A inovação é cíclica, só que todas as mudanças que a empresa fez são muito relevantes, não existe economia globalizada sem uma operação globalizada, entretanto o consumidor não é globalizado, ele não é igual em todo o mundo. O seu local de consumo é a sua casa não o mundo. Então o problema é que o consumidor muda de local de consumo, mas sua decisão de compra, sua decisão de uso é doméstica. Como exemplo um pouco exagerado, a maioria das mulheres quando viaja, leva seu absorvente higiênico de casa, mesmo sabendo que encontrará a marca no país que vai visitar. Carefree é uma marca globalizada, mesmo assim, a compra é feita no seu país de origem.

As pessoas não querem comprar um desodorante diferente do que está acostumado. Tem coisas que a herança sócio/cultural/econômica pesa mais do que a globalização. Existem dois lados da história, as empresas confundem que o mercado é globalizado, o sistema de produção é globalizado, quanto mais sinergia, melhor, mas na comunicação devemos tomar cuidado, a idéia pode ser globalizada, mas a execução tem que ser local.

A comunicação tem que falar de modo individual com o consumidor. Poucas marcas conseguem realmente ter uma comunicação global, é muito difícil, necessitam-se adaptações locais. A comunicação é a área mais sensível da globalização e ela é um dos fatores fundamentais para a inovação dar certo.

Isso porque a marca, o produto e a comunicação têm que andar em conjunto. Existem produtos que não tem marca que vendem bem, conhecemos marcas que o produto não tem grande qualidade, mas vendem bem, assim como existem exemplos de comunicação ruim com produtos que deram certo. Agora o ideal é combinar estes três fatores juntos. Se o produto é ruim e a comunicação é boa, é um atalho ao fracasso, pois leva muitos consumidores a experimentarem o produto e descobrirem rapidamente que o produto é ruim, a marca só ganha personalidade com a comunicação, é muito mais uma boa experiência de comunicação que faz uma inovação ter sucesso do que a própria experiência com o produto.

Se eu pegar uma marca conhecida e disser que existe uma grande inovação, a campanha auxiliará em muito com que o consumidor visualiza a novidade e as novas qualidades da marca. O conceito e o posicionamento são extremamente sucessíveis a comunicação, a pesquisa é fundamental para ajudar na linha de comunicação que tenha um fácil entendimento e reconhecimento do benefício. A comunicação apresenta sutilezas da inovação que auxiliam no seu sucesso, por isso que reforço no exemplo da Unilever, que quem está sentado em Londres no centro mundial de comunicação da Unilever, não sabe e não conhece essas pequenas sutilezas.

Outro dia uma campanha maravilhosa com bom posicionamento de Omo, quando eu ainda estava no time regional, os ingleses queriam colocar o conceito de que não há aprendizado sem sujeira, até aí, tudo bem, mas os ingleses queriam colocar um menino caçando borboleta no bosque, muito longe da realidade brasileira, pior ainda porque o primeiro país no mundo que iria veicular a campanha e veiculou a comunicação era o Brasil.

Foi para teste, mas às vezes transferimos para o consumidor a responsabilidade de definir conceitos, o que não pode ser feito, os conceitos são estratégicos, a pesquisa serve para nos auxiliar se o meio em que estamos comunicando para o consumidor as estratégias tem receptividade ou bom entendimento. Tem quem promete tudo e não faz nada, não se pode enfraquecer as credenciais de uma marca. Tem que tomar cuidado para perceber que um posicionamento errado enfraquece a marca aos pouco, e quando um percebe, é tarde demais para recuperar o caminho perdido.

Como exemplo, quando eu era gerente de marca de Dorian, a margarina Qualy havia sido lançada pela Sadia. O que aconteceu, uma das formas de pesquisar é fazer uma pesquisa de embalagem, uma pesquisa de marca, comunicação, analisamos o produto, fazemos um teste cego de produto entre outras atividades. O mix de Qualy mostrava uma embalagem um pouco melhor, uma comunicação um pouco melhor, um produto um pouco pior e um preço ligeiramente inferior ao de Dorian.

A sua credencial era da Sadia, empresa com referencial em alimentos embutidos associado com presunto e nos não nos preocupou até a marca virar líder no Rio de Janeiro, mas, mesmo assim, não demos importância, quando abrimos os olhos, Qualy se tornou líder de mercado, ficamos nos justificando o tempo todo e erramos ao encomendar pesquisas que queriam dizer aquilo que queríamos ouvir, assim perdemos o referencial e uma inovação tirou a liderança de décadas do mercado de margarinas de Dorian. Nós fomos tampando o olho nos enganando o tempo todo.

1) Você acredita que o consumidor sabe o que quer? Devemos deixar as decisões do futuro dos produtos nas mãos dos consumidores?

Eu acho que muitas vezes o consumidor é mais esperto que a gente, já que nós estamos envolvidos com processo e ele chega de modo pragmático e fala “isto não serve”, o consumidor tem clareza e objetividade maior, mas ele só consegue ver com clareza a solução de uma necessidade que ele já tem, na melhor das hipóteses ele pede algo que traga uma solução direta para um problema rotineiro, ele não consegue ver um produto com mais de uma qualidade, ele não consegue perceber as demandas latentes ou novas aplicações do produto. Então falamos que na melhor das hipóteses a demanda existente, mas não consegue ver a demanda latente.

O consumidor é muito pragmático o que ajuda muito, ele não tem grande sofisticação de raciocínio, por isso vai direto ao ponto. Muitas vezes devemos interpretar o que ele quis dizer numa discussão em grupo, o resultado de uma pesquisa é interpretado por uma psicóloga comportamental, pois muitas vezes o consumidor diz sim, mas quis dizer não.

Eu creio que a escolha do método de pesquisa utilizado tem que ser diretamente ligado com o momento e estágio do projeto, mas a pesquisa não é mandatória. O estímulo da pesquisa influencia muito no resultado. Tem duas coisas claras em pesquisas, não adianta perguntar para o consumidor numa pesquisa qualitativa se ele vai comprar o seu produto, se ele custar R\$ 1,99, se ele gostou do produto, não será a ancoragem de preço que fará comprar ou não a inovação. Se o consumidor não for comprar, ele vai te dizer. Mas se ele disser que sim, não necessariamente realizará a compra, não é uma garantia. O não é imediatamente identificado, o sim, pode ser um falso sim, não tem garantia alguma. O sim é questionável, pois há muitos fatores no hábito de compra que não estão consideradas dentro da pesquisa.

O consumidor sabe muitas vezes o que quer, mas muitas vezes temos que o surpreender com uma inovação completamente inesperada, pois se você ficar esperando aparecer uma nova demanda, você corre grandes riscos de ficar atrás da concorrência, isto é, temos que identificar e criar necessidades latentes para revolucionar uma categoria. Também existiram lançamentos que apresentaram novas necessidades que não deram certo porque o consumidor não perguntou claramente para que servisse ou mesmo não viu aplicação no seu dia-a-dia.

2) Em contraponto à questão anterior, a sua empresa deve investir numa tendência com um produto inovador e aguardar os resultados ocorram conforme a pesquisa que apontou a tendência?

Muitas vezes o consumidor tem uma clareza maior do que imaginamos, principalmente quando a necessidade já existe e não é atendida por nenhum fabricante. No entanto, as necessidades latentes são mais difíceis de serem verbalizadas pelo consumidor. Desta forma, o tipo de pesquisa utilizada deve refletir o estágio atual de desenvolvimento daquele mercado em questão e o mix que está sendo apresentado para poder definir a melhor metodologia de pesquisa para avaliar o potencial daquele mix.

Quanto à decisão de lançar ou não, é uma combinação de três fatores: potencial de retorno da inovação, necessidade de antecipar os movimentos da concorrência e potencial de revitalização da marca. O projeto ideal é aquele que apresenta os três fatores em índice alto e que ainda necessite de baixo investimento. No entanto, nem sempre as três coisas andam juntas e nem por isso o lançamento do novo mix deve ser descartado.

A sugestão do consumidor tem que ir de encontro às evidências que você já tenha de casa, de alguma tendência de comportamento, se não você vai atender uma pequena parcela da população. Eu não posso atender um a um numa linha de produto de consumo de massa. Então a decisão de lançar ou não um produto de acordo os resultados da pesquisa é uma combinação de alguns fatores, primeiro a empresa existe para ganhar dinheiro, a inovação tem que ter um potencial de retorno alto, mesmo que não seja no curto prazo. Mas no médio e longo prazo tem que trazer dinheiro, se não, de perder para a concorrência a inovação perde recursos e verbas proporcionais para outros produtos dentro da empresa.

Como exemplo, a Unilever não quis ficar com a marca Assolan quando comprou a Arisco, pois preferiu pegar o dinheiro e investir na marca Dove que estava no foco de investimento de marca da empresa e tem um retorno muito maior. Assolan podia ser um bom negocio, mas no momento havia outros planos para aquela verba. Assim o potencial de retorno de uma inovação tem que ser alto, a necessidade para enfrentar a concorrência tem que ser alta, isso tudo antes de enfrentar uma pesquisa.

Muitas vezes eu lancei um produto que no curto prazo não iria dar dinheiro para a Unilever, mas tinha uma preocupação em lançar uma inovação antes da concorrência, pois se a inovação fosse trazida por um concorrente, poderia enfraquecer a minha marca, se enfraquecesse a minha marca, enfraqueceria o negocio atual, eu não estou falando de negócio futuro. Muitas vezes lançávamos inovações, íamos para a televisão comunicando a inovação durante um ou dois meses para todos saberem que a inovação pertencia e minha marca para não deixar a concorrência se apropriar da novidade.

Muitas vezes a inovação, depois de cumprir este papel, simplesmente sumia do mercado. Exemplo o Omo Máquina, pois sabíamos que a Procter iria trazer a versão de Ariel Máquina e não queríamos dar a mínima oportunidade para que a concorrência pudesse ter os méritos de qualquer tipo de inovação.

Mais um ponto é o potencial de revitalização de uma marca, para a inovação trazer frescor para uma marca existente, a pesquisa é um indicador de validação, mas não é uma garantia de sucesso e nem de fracasso, ate mesmo porque você pesquisa um protótipo. Há riscos envolvidos. Por mais que se teste, e se você testar demais o projeto não dá retorno, pois não anda e não sobra verba para execução, e pode vazar para o mercado e o concorrente pode se adiantar ao seu movimento. A pesquisa tem que ser usada com parcimônia, com cuidado, não pode ser usada para eliminar riscos, pois o processo de inovação tem riscos e tem que ser assumido pela empresa. Cada caso é um risco, uma história. Muitas vezes a

empresa não assume riscos ou assume demais, temos que tomar cuidados com os extremos.

3) Características do processo de lançamento de novos produtos. Como a empresa trabalha em relação a:

- Estrutura.

Times dedicados para cada etapa do funil são aprovados pelo board. Cada gerente pode participar de no máximo três projetos de inovação simultaneamente. A estrutura foi desenhada para ter a participação de vários departamentos. Antes os desenvolvimentos de produtos ficavam em Londres, fechados num laboratório para desenvolver novas tecnologias e vinha cascadeado para os países, muitas vezes estas tecnologias eram caras para adaptar em outros países, segundo que demoravam tanto para colocar a inovação em pé que a gente desistia do projeto. O que foi feito, esse grupo foi desmantelado e trazido para as regiões, para mais perto da operação, ganhando mais velocidade e comprometimento com prazos e orçamentos, pois antes isso não era cobrado.

Ganhou-se maior interação nas inovações ao longo de seu desenvolvimento, hoje a Unilever, tem um time em três níveis, global, regional e local. A inovação e seu desenvolvimento são regionais. O gerente global ajuda no fim do processo já na fase de lançamento da inovação. De forma pratica há times dedicados para cada uma das cinco etapas do funil e um time de projetos. Dentro do funil de inovação, cada vez que se deseja passar para uma nova etapa deve-se ir consultar o board (conselho entre presidente e diretores regionais da Unilever), primeiro o regional, passando do ideas phase para o phaseability, com testes que necessitamos, depois do phaseability para o capability e por fim antes de lançar, passasse pelo board local para aprovar o projeto para ser lançado.

São times dedicados, mas as pessoas não fazem só inovações, e tem mais os guias principais que uma pessoa não pode participar de mais de três projetos de inovação, garantindo foco para a inovação. Tem que se pensar a frente do tempo, isso tudo ajuda as pessoas a terem seus compromissos e atividades. O que determina o desempenho e o sucesso de uma pessoa no time de inovação, não é o andar do trabalho e sim o foco nos projetos que são relevantes para a empresa, o sucesso das pessoas estão atrelados e por consequência os bônus do projeto. A estrutura ajuda a operação, mas o que determina foco, objetividade e sucesso é que a inovação tem que estar na estratégia da empresa e tem que estar “no meu bolso”.

- Avaliação e constante melhora no sistema/processo de pré-desenvolvimento, marketing, tecnologia e o lançamento do produto.

A etapa de pós-avaliação de cada lançamento deve identificar erros e acertos do processo e do projeto. Essa informação é combustível imprescindível para a melhoria do processo bem como para o treinamento dos envolvidos em cada projeto.

A última etapa do funil é a etapa de pos avaliação, então o líder do time é obrigado a fazer um grande formulário de pos avaliação e necessita dizer se chegou ou não nos objetivos estabelecidos para o lançamento, se não chegou porque e tem que registrar os aprendizados de todas as etapas. Esse documento serve para erros e acertos do projeto assim como o desempenho de cada área.

- Qual é o ciclo de tempo médio para o lançamento de um novo produto?

Varia muito de acordo com o nível de risco envolvido (necessidade de mais pesquisas), pressão competitiva, isto é, se a Procter está para lançar um novo produto, com certeza o ciclo de lançamento será menor e/ou grau de inovação do projeto, isto é, se meus fornecedores e minha cadeia produtiva estão aptos a me atender ou necessitam se adaptar (necessidade de novos registros que é um gargalo, de novas matérias-primas e/ou aquisição de novos equipamentos).

Em média, o senso comum considera um ano e meio para o desenvolvimento de um novo mix. Mas já vi projetos de dois meses e de 10 anos.

- Como a empresa capta informações do mercado-consumidor-varejo?

Pesquisas e as equipes de vendas é um canal, associações de classe é um canal, relatórios econômicos como da ABAS e da APAS me ajudam bastante, é um canal. A equipe de vendas é a parte mais externa da empresa e traz dados interessantes.

- Existe integração entre setores?

Sim, todos os times de projeto são multifuncionais. A Unilever é uma empresa voltada para negócios, todos os times são multifuncionais, não pense que um departamento sozinho faz uma inovação, a coisa mais gostosa que se tinha era ver o board inteiro discutindo uma inovação, o gerente de logística e suprimentos discutindo com relevância e contribuição para ajudar na missão da inovação, todos ajudam

- Como é a comunicação entre departamentos?

As comunicações das inovações acontecem com uma periodicidade entre o time era definido pelo líder, pode ser mensal, semanal, varia bastante. O time regional se reúne com o board semanalmente para avaliar o andamento dos projetos da região. O time local tinha reunião mensal para aprovar o foco e as prioridades dos novos

projetos e os tópicos da agenda. Reuniões periódicas de acordo com o estágio do projeto e relatórios eletrônicos a respeito do desenvolvimento do mesmo.

Para se comunicar há um sistema eletrônico que todo o time tinha acesso e podia contribuir com dados, mas só o líder pode emitir o relatório final, o que acontece, você das novas informações para o sistema e o líder organizava. O acesso de leitura depende da hierarquia que o líder coloca não se pode mudar o relatório que se torna um documento que tem que ser distribuído para o board antes da reunião.

- Há suporte da gerencia sênior?

O board regional se reúne semanalmente para avaliar o andamento dos projetos. O board local se reúne mensalmente para aprovação dos projetos. É parte da pauta da reunião de diretoria de cada empresa operacional.

Sempre, para iniciar um projeto, necessita-se da aprovação do board. Para nascer o projeto necessita-se da aprovação formal do board, isso no ideas phase quando ainda se tem apenas algumas evidências e indicativos sobre o potencial de uma inovação. Mostram-se apenas potenciais e se solicita demanda de verba para pesquisas a fim de passar desta fase para o phaseability. Necessita-se de evidências qualitativas do consumidor, mas o mais complicado é passar do phaseability para o capability porque começavam as pesquisas quantitativas e até mesmo protótipos.

4) Para você, qual é a importância de tantos lançamentos para o futuro de uma empresa?

O valor de uma empresa é medido na bolsa de valores pelo valor de suas marcas. Equipamentos similares estão disponíveis para quem tiver dinheiro para comprar. No entanto, o que diferencia uma empresa da outra é a habilidade de transformar máquinas em produtos e produtos em marcas. Os novos mixes são essenciais para se posicionar junto ao seu consumidor – que também sofre constantes mudanças em sua vida – como essencial.

Sou defensora dos lançamentos, eu creio que não existe futuro sem mudanças, se não se atualizar e não mudar, o produto corre sério risco de deixar de ser essencial para o consumidor.

5) A maioria dos produtos de grande sucesso da empresa tem mais de 20 anos (podendo ultrapassar 100 anos em alguns casos), como podemos acreditar que os lançamentos podem ser uma garantia de futuro para a empresa uma vez que a maior parte da receita vem de marcas consolidadas?

Existe uma diferença entre produtos novos e marcas novas. Acredito que a afirmação acima se refere às marcas e não aos produtos. Mesmo as marcas mais antigas sofreram profundas modificações ao longo do tempo. Quanto ao lançamento de marcas novas, o custo está cada vez mais alto, devido a três fatores: aumentos sucessivos no custo de mídia acima da inflação, pagamento de um “pedágio” no trade para introdução de novas marcas devido à concentração do varejo e roll-out mundial das marcas em questão. Considerando esse custo, é cada vez menos freqüente o surgimento de novas marcas. As empresas têm optado por trabalhar com o conceito de extensão de linha.

Novos produtos com mudanças incrementais têm que estar sempre em evidência, nem que seja na comunicação.

6) A empresa trabalha com distintos níveis de lançamento, isto é, a empresa entende que é diferente lançar um novo aroma/sabor de uma marca já existente de um produto completamente novo? O processo para estes dois tipos de lançamentos são os mesmos?

Tudo que oferece um benefício diferente para o consumidor é considerado uma inovação. Logicamente, existem inovações mais relevantes que tem o potencial de mudar o tamanho da categoria e outras que são só incrementais. Elas são classificadas de acordo com o seu potencial durante o processo de inovação. No entanto, é importante lembrar que, na ausência de uma “ruptura, quebra de regras”, o conjunto de inovações incrementais exerce o papel de sustentar uma marca por vários anos.

Outro ponto fundamental é que quem julga a relevância da inovação é o consumidor e não a dificuldade de produzir aquele novo mix. O que quero dizer é o seguinte: muitas vezes, uma pequena mudança no mix oferece um super benefício para o consumidor e, por outro lado, uma tecnologia caríssima não apresenta grandes vantagens no mix final.

Existem níveis de classificação de inovação, por exemplo, um novo aroma, é uma inovação incremental, pois não muda o hábito de consumo de um produto, melhora a sua experiência, mas não há novidade na forma de uso e consumo do produto, no outro extremo, temos a ruptura que traz até uma marca para uma nova categoria de produto, por exemplo, Dove que começou como sabonete e hoje tem desodorante, loções e xampus.

Tudo que traz uma experiência diferente para o consumidor é considerada uma inovação. Logicamente que a inovação passa por este espectro entre incremento de linha a até nova categoria de atuação de um produto. Na ausência de uma ruptura de conceito, uns conjuntos de inovações incrementais podem sustentar a marca por diversos anos. Um novo aroma, uma nova embalagem, um novo tamanho por exemplo.

Quem julga a relevância de uma inovação é o consumidor, isto é muito importante, há dificuldade de determinar um bom mix, pois normalmente a empresa e seus gestores acreditam que tem produtos sensacionais, mas se o consumidor não perceber, perde-se toda uma oportunidade de ganhos com a inovação. Às vezes uma pequena alteração no mix, pode dar um grande impacto, pois o consumidor percebe como um grande benefício, às vezes uma tecnologia nova, até mesmo revolucionária passa em branco pela percepção do consumidor.

O que é uma boa inovação será julgado pelo consumidor e não se você gastou pouco ou muito na sua execução. Cansei de fazer inovação em Omo, apenas reajustando a fórmula, mudava a quantidade dos ingredientes na fórmula, colocava um novo perfume, um novo nome e vendia muito bem com um investimento menor do que o desenvolvimento de uma nova tecnologia.

7) Como o processo de inovação pode ajudar a reerguer/revigorar marcas antigas e consagradas?

O processo de inovação é fundamental em todas as etapas de vida de um produto. Uma marca é o resultado de uma personalidade construída ao longo do tempo e quanto mais benefícios inovadores essa marca oferecer para o consumidor, mais relevante ela se tornará na vida do mesmo. Caso a marca “estacione” no tempo, ela correrá dois riscos: a necessidade do consumidor muda devido a uma mudança no estilo de vida do mesmo (por exemplo, vinil versus cd) e a categoria sofre e/ou a concorrência direta identifica e oferece benefícios mais relevantes que o da marca líder e rouba participação de mercado. Desta forma,

inovações não são um luxo e sim uma necessidade para manter a marca viva e saudável.

8) Como surgem as idéias para lançar um novo produto? Há um grupo de trabalho específico para este tipo de estudo e análise?

As idéias vêm de vários lugares, já se tentou ter um gerente de novos produtos, colocando uma pessoa exclusiva e dedicada para pensar sobre o futuro dos produtos, não adianta, a pessoa tem que ter um toque de realidade se não fica de fora do contexto. Eu acho que você tem estudos permanentes que avaliam tendências de comportamento, se eu fico só pesquisando dentro da minha categoria, chega uma hora que não tem mais novidades, depois você pensa em que o consumidor não está sendo atendido, chegam um momento que você pensa na vida dele, começa a extrapolar a categoria onde você está, senão um será sempre um detergente em pó.

Temos pesquisas que avaliam a tendência de comportamento que influenciam no meu produto, uma vez detectamos 10 tendências, uma delas era a vitalidade, o que é vitalidade, o consumidor queria viver muito, mas viver com saúde, não só prolongar a vida, mas ter uma velhice ativa, isto é vitalidade. Como fazer vitalidade existir no detergente em pó?

Depois de pesquisas descobrimos que a vitalidade para o detergente em pó pode ser traduzida na cor viva, cor como nova, roupa com cara de nova, um detergente que não desbota a roupa, isso é um sinal de vitalidade. A fibra da roupa que não envelhece isto deu associações para trazer o tema vitalidade para o detergente em pó, mas se eu comesse em detergente em pó eu nunca chegaria à vitalidade. Como começamos em vitalidade e abrindo possibilidades, começamos de um conceito mais amplo que cobria varias categorias e chegamos a novas alternativas que foram aplicadas a Omo.

Vários são os canais:

- Pesquisas contínuas que avaliam tendências de comportamento*
- Desenvolvimento de novas matérias prima que atendam necessidade já identificada do consumidor.*
- Mixes internacionais de sucesso testados e aprovados no país em questão.*
- Sugestões de consumidores a respeito de necessidades não atendidas. Sempre necessidades, pois quando o consumidor começa a falar de produto normalmente dá errado. Tem que tirar a necessidade, pois quem dá a solução é a empresa.*
- Pressão competitiva.*

- Mudança na legislação vigente que pode proibir um processo ou uma matéria prima demanda uma grande reestruturação que acaba por configurar uma inovação.

9) Por que você acredita que alguns lançamentos têm mais sucesso do que outros?

Pra mim é simples, difícil de fazer, mas fácil de responder, foco, comprometimento e atenção aos detalhes na hora da implantação para não se tornar uma colcha de retalhos, o que é muito comum. Tenho que desenvolver um mix pensando no meu sistema produtivo sem perder a demanda do consumidor. Temos que ter cuidado ao interpretar o que o consumidor diz ou quer dizer, pode ser fatal.

Há inúmeros fatores. Tornando essa resposta o mais simples e objetiva possível, cito três principais:

- Identificação correta da necessidade do consumidor.*
- Desenvolvimento do mix sem perder o consumidor de vista.*
- Comprometimento da equipe / alinhamento desde o planejamento até a execução do lançamento.*

10) Quais fatores de organização e processos de uma empresa podem ajudar no sucesso de um novo produto?

Muitas vezes, outras categorias de produto não concorrente estão trabalhando a mesma tendência que você no mesmo momento (por exemplo, produtos ecologicamente corretos, produtos com menos gordura, etc...) o que ajuda na percepção da sua mensagem.

Outro fator que ajuda é o seu concorrente principal não estar conseguindo entregar produto, e/ou estar com problemas financeiros que impeçam uma reação imediata ao seu lançamento.

Prioridade daquele lançamento dentro da empresa ajuda a focar.

Exclusividade na patente de uma determinada tecnologia também ajuda a consolidar o lançamento / novo conceito com mais ênfase.

- *Comprometimento da empresa e do time.*
- *Recursos necessários para a tarefa (habilidades e competências) tempo da pessoa, dinheiro e prioridades, com gente que agrega no projeto.*
- *Ferramentas de medição corretas para o desenvolvimento do trabalho. Porque “eu acho / eu gostaria / eu vi na loja” não são ferramentas, são subjetivos e tendenciosos, até mesmo porque o teu colega de trabalho não necessariamente esta no objetivo ou meta do produto.*

11) Como o comportamento das pessoas envolvidas no lançamento de um novo produto pode impactar no sucesso ou fracasso de um lançamento? Como são geridas as expectativas imediatas e de futuro da empresa em relação ao um lançamento?

Só tem um jeito de gerir expectativas, contra fatos não há argumentos, então quanto mais informação um tiver ou gerar, mais você controla a ansiedade que vem do sentimento e não de uma realidade. Então se as expectativas são boas, vou mostrar com dados e informações que correspondam à realidade e não ao desejo de uma pessoa ou de um grupo.

Tem uma hora do lançamento que se começa achando, mas deve-se terminar comprovando as idéias ou não, gerir a expectativa é informar, dados, fatos, pesquisa, procurar coisas correlatas.

O comportamento das pessoas é fundamental para o sucesso ou fracasso de uma inovação. Eu não posso estar num projeto caso eu não acredite na inovação, não vai dar certo se a pessoa só for fazer numero deste modo algo relevante vai escapar do processo. Eu já vi pessoas em discussões árduas, mas em prol do projeto e a inovação serem um sucesso, mas eu nunca vi uma inovação ter sucesso se a equipe não acredita no projeto, pois algo ficará de fora da critica, da avaliação.

Assim as pessoas sempre terão coisas mais importantes para fazer, umas pessoas desmotivadas de não contribuir, pode deixar de passar algum detalhe. O time ideal é um time que tem pessoas de distintas áreas para que todos se envolvam no processo com opiniões inteligentes com um ponto de vista mais neutro quando opina sobre uma área do projeto em que não trabalha diretamente. Isso é um time ideal. Uma pessoa que não acredita na inovação invariavelmente deixará de explorar todas as oportunidades.

12) Como a empresa trabalha com as características deste novo produto ao avaliar os seguintes pontos:

- vantagem do produto em relação à concorrência.

Usualmente fazemos testes cego de produto, um conhece a formula do seu produto e do seu concorrente, pois temos avaliações de laboratório, os técnicos avaliam onde ser tem vantagens em atributos. Testa-se o conceito do produto, pois às vezes não há diferença perceptível de produto contra produto. Por fim testa-se o mix de marca e comunicação diretamente com a concorrência. Mas se falhar nesta fase, é muito complicado devido ao investimento já realizado em pesquisa e até mesmo em maquinário já comprado. Aí tem que dar um jeito de adaptar o maquinário comprado!

Teste “cego” de produto.

Teste de conceito com e sem marca.

Teste do mix (incluindo propaganda) versus. o produto da concorrência.

- Produto entrega as necessidades do consumidor.

A pesquisa de teste de conceito / marca deve fornecer essa informação antes do lançamento. Após o lançamento, acompanhamento do relatório do SAC (atendimento ao consumidor) deve ser suficiente para fazer esse acompanhamento.

- Avaliação da política de preço do produto.

No momento da aprovação do lançamento, a rentabilidade de um produto é calculada baseada em um preço estratégico, ou seja, um índice de preço vs. o seu principal concorrente. O preço médio do produto é avaliado diariamente pela equipe de venda. Caso haja a impossibilidade de seguir o preço estratégico aprovado pelo board, duas ações podem ser implementadas: correção via verba promocional e/ou revisão da estratégia / lucratividade prometida.

- Inovação e sofisticação tecnológica.

Inovação é avaliada de acordo com a importância que o consumidor dá para aquele benefício e não somente pela tecnologia em si. A sofisticação tecnológica envolve recursos necessários para desenvolver aquela tecnologia (tempo e investimento) bem como a possibilidade de patentear essa tecnologia para que isso signifique uma vantagem competitiva a médio e longo prazo. Políticas sócio-ambientais e compromissos sociais da empresa devem também ser respeitados por todos os funcionários da empresa no desenvolvimento dos novos produtos bem como, obviamente a legislação vigente.

13) Como é feita a avaliação de mercado a respeito da concorrência, intensidade do mercado e seu potencial?

Através de dados demográficos, sociais e econômicos podemos ter uma primeira idéia do potencial daquele novo mix. À medida que o processo de inovação avança novas pesquisas com consumidor são realizadas visando confirmar esse potencial. O índice de aceitação de mixes similares em outros mercados também é uma fonte de informação. Todos esses dados fornecem estimativas que só vão se confirmar na hora do lançamento real.

Importante distinguir o que o consumidor “diz” e o que ele “faz”. Por exemplo, quando perguntado durante uma pesquisa se vai comprar um produto ele diz “sim” e quando o produto chega ao ponto de venda ele não compra. As diferentes metodologias de pesquisa devem se aproximar ao máximo da situação real que será retratada ali. Mesmo assim, pesquisa nunca irá eliminar 100% o risco do lançamento, pois, já dizia o ditado do futebol, “treino é treino e jogo é jogo!”

Depende de quão competitivo é o mercado e quanto a empresa está estressada em relação a concorrência. Exemplo, quando a Procter chegou ao Brasil, nós fazíamos acompanhamento diário de produto, vendas e comportamento do consumidor.

Existem dados que chegam diariamente e regularmente na empresa via equipe de vendas. Toda vez que a concorrência lança um novo produto, é recolhida uma amostra para avaliação da formula para entender o que mudou, fazemos uma reavaliação dos testes usados para o produto para não correr riscos como ir parar no Conar. Se depois de tudo isso ainda acreditasse que há riscos para a marca, faz-se uma rodada de pesquisa qualitativa através de testes cegos e de opinião com o consumidor. Se o lançamento da concorrência ataca um produto chave da empresa, voltamos a falar com o consumidor.

14) Como a empresa acompanha as diretrizes do mercado? Como acompanha as demandas do consumidor? Como “cria” ou pensa no seu portfólio futuro?

- Pesquisas contínuas de comportamento.
- Pesquisas de tendência – estilo de vida.
- Pesquisas qualitativas específicas para testar novos conceitos.
- Observação comportamento de compra no PDV (ponto de venda).
- Serviço de atendimento ao consumidor.

Tudo começa com o entendimento e desenvolvimento de objetivo de participação de mercado avaliando a concorrência, quantidade de players, história ou lançamento do mesmo produto já feito em mercados semelhantes. Tudo através de estudos estratégicos de mercado e uma macro análise da categoria.

O portfólio é decidido baseado em três pilares, a participação de mercado objetiva, no número de players mundial, e terceiro nos posicionamentos e mixes que avaliamos como rentáveis para a empresa. Sempre antes de lançar uma marca nova a Unilever avalia se lança um novo conceito dentro de uma marca já existente para tentar evitar o fracasso já que lançar uma marca nova aumenta em muito o risco de fracasso de necessitar e demandar muito mais recursos e investimentos. O investimento fica muito alto.

15) Como a empresa acompanha a movimentação da concorrência? Como a empresa consegue detectar lançamentos dos concorrentes antes de chegarem no ponto de venda?

Uma das funções da área de Finanças é coordenar o estudo referente às análises competitivas – Competitive Intelligence. No entanto, é fundamental que todas as áreas da empresa estejam atentas aos movimentos dos principais concorrentes e forneçam informações confiáveis para o representante de finanças que deverá reunir esses dados e apresentar para a diretoria mensalmente suas principais conclusões. O objetivo desse estudo é tentar antecipar futuras movimentações da concorrência, visto que a análise diária de preços, investimento de mídia e lançamentos de produto já é de responsabilidade do time local de marketing, trade marketing e desenvolvimentos de produto.

Idealmente, cada produto lançado da concorrência deve ser analisado pela área técnica visando revalidar os claims de superioridade utilizado na propaganda. Caso contrário, a empresa pode ser surpreendida por um pedido de suspensão da sua propaganda no Conar – Conselho Nacional de Auto-regulamentação publicitária.

É muito simples, uma das funções da área de finanças da Unilever é fazer uma análise competitiva, o maior benefício disso é que finanças concentravam grande quantidade de informação de diversas áreas da empresa. Por exemplo, quando você via um mix do concorrente que foi lançado em três países, quando você vê o fornecedor local importando matéria prima para um novo mix, quando você vê um registro de produto, quando você vê uma pesquisa sendo feita no mercado já se pode levantar a bandeira de prestar atenção.

O problema é que as empresas do mercado não centralizam as informações as áreas têm apenas indícios. Quando você vê troca de agência de comunicação, quando você vê que a agência está investindo em estrutura, você sabe que vem coisa nova, o segredo é ter uma área que consolide as informações e que se tenha com quem validar. Atenção, mas não tem espionagem industrial, não se faz o risco que se tem se for pego fazendo é enorme, a informação caía no colo de maneiras mais improváveis.

Uma vez eu estava no centro empresarial, fui almoçar quando eu percebi, vi um menino com um produto da Procter, que também ficava no centro empresarial, mas o produto havia sido lançado na Ásia, mas quando vi o produto, percebi que era uma maquete com os dizeres em português. Como eu já conhecia o layout e vi que estava em português, na hora percebi que estavam testando o mix no Brasil.

16) Existe algum processo padrão para o desenvolvimento de novos produtos? Pode explicar se existem etapas e como cada uma delas funciona?

Sim. Existe um processo padrão composto de cinco fases – Ideas, Feasibility, Capability, Launch Preparation e Post Launch Evaluation.

É importante ressaltar que:

- Todo esse processo é desenvolvido desde o início por um time que engloba várias áreas da empresa visando antecipar futuros problemas no mix / avaliar oportunidades em cada área.

- Esse processo é todo documentado eletronicamente e para que um projeto possa passar de um “gate” para o outro necessita da aprovação formal de um board.

- O “Funil de Inovação” como é conhecido o processo é compartilhado pelos times globais, regionais e locais no momento da confecção do budget anual de cada uma das operações locais visando aprovar recursos (pessoas e investimento) necessários para o desenvolvimento de cada projeto bem como refletir o potencial de faturamento daquela inovação no demonstrativo de resultados da marca.

17) A empresa tem um departamento específico que é responsável pelo desenvolvimento de novos produtos?

Sim. Na verdade existe uma organização global e outra regional que trabalha para o desenvolvimento de novos mixes de produto. Dentro dessa equipe temos pessoas de finanças, químicos, profissionais de marketing e finanças.

18) Há um setor exclusivo e dedicado para inovações? Como o setor é dividido?

A área global - Global Team – e a área Regional – Regional Innovation Team são as áreas responsáveis pelo desenvolvimento de novos mixes bem como pelo relançamento dos mixes atuais. Eventualmente, devido à importância de uma operação local, o departamento de marketing do país em questão é convidado a participar como “partner” do time regional no desenvolvimento daquele projeto em questão.

19) Há algum departamento específico que centraliza pesquisas e estudos de mercado que auxiliam o departamento de inovação?

A aplicação das pesquisas é feita pela área de Consumer Understanding. No entanto, o brief e análise dos resultados são feitos em conjunto com a área de marketing do time regional no que diz respeito a novos mixes de produto. A análise dos resultados também é feita em conjunto.

20) De que modo é avaliada a aceitação dos canais de distribuição aos lançamentos? Isto é gerido pela equipe de inovação ou já é uma tarefa da equipe de vendas?

A área de Trade Marketing participa ativamente do lançamento do produto. Quando o novo mix representa uma mudança de embalagem que vai impactar a sua comercialização, é função do time regional envolver o trade marketing antes de definir o mix final. Caso seja necessário, alguns clientes chave podem ser consultados antes do produto ser lançado. De qualquer forma, após o lançamento, o acompanhamento da distribuição por canal / região é um dos objetivos da equipe de vendas e objetivos são estabelecidos produto a produto.

Por exemplo, quando há uma mudança mais radical, já se consulta o time de trade marketing desde o idea phase, quando lançamos brilhante em saco ao invés de cartucho, o time de trade estava envolvido desde o início do projeto devido ao impacto que isso pode ter dentro do ponto de venda, seja na aceitação do supermercado, seja na apresentação do produto na gôndola. O trade consulta clientes chaves para entender melhor, quando a mudança é estrutural necessita-se conversar com o trade desde o início do processo, se não só se convoca o trade na fase final ao estabelecer os objetivos de vendas e distribuição da inovação, a

responsabilidade é dividida entre os objetivos da inovação, até mesmo porque necessita-se confirmar as perspectivas financeiras do projeto.

21) O que você acredita que é mais interessante para motivar a equipe de inovação numa empresa: bônus de acordo o desempenho do produto ou bônus de acordo o sucesso do processo e não apenas pelo sucesso do produto?

As duas coisas devem ser medidas e premiadas de forma complementar. Um processo perfeito não existe sem um resultado surpreendente e um resultado com um processo malfeito não sustenta a empresa em médio prazo. Portanto, o time de projeto deve ser avaliado nos dois quesitos de forma individual e como grupo. Muitas vezes, a avaliação 360 graus de um profissional envolve “client feedback” dos seus parceiros do time de projeto. Isso é bastante positivo e deve ser incentivado pela área de RH e também pela gerência em questão.

Não existe sucesso do processo sem o sucesso do produto, assim como também não existe sucesso do produto “matando” todo mundo, então devemos combinar as duas coisas, entregar o trabalho tentando fazer da melhor maneira possível. O time tem que gostar de superar os desafios, tem que gostar de adrenalina, tem momentos de competitividade e ousadia. Temos que lembrar que o bolso fala alto, deste modo, não adianta sermos amigos e o projeto atrasa três meses, temos que cumprir as metas.

22) Como devem ser recrutadas as pessoas que participam de um time de inovação, haja vista que usualmente é um setor que exige um bom grau de confidencialidade dentro da empresa?

A confidencialidade é um pré-requisito para todos os funcionários das empresas e não apenas para aqueles que trabalham nos times de inovação, visto que uma informação chave pode vazar via qualquer área. Todo mundo tem que ter noção de confidencialidade. Confidencialidade é um pré-requisito como ética. Todos têm que ter noção de suas responsabilidades com a empresa.

Considero mais importante avaliar características específicas tais como: criatividade, capacidade de gerenciar pessoas / projetos, gosto pelo risco, curiosidade pelo novo, cultura geral, experiência prévia com processos de inovação, capacidade para assumir responsabilidade / erros, habilidade para trabalhar em time, foco no resultado, etc...

As ferramentas da empresa também têm que garantir a confidencialidade como, por exemplo, senhas de acesso aos arquivos da inovação, não se precisa saber de tudo, a informação tem que ser restrita para quem tem o que fazer com ela, essa história de reunião com setenta pessoas é errado, tem que discutir membro-a-membro os participantes se eles têm um papel de ajuda para o negocio, eu só preciso de informações de negocio do que diz respeito ao meu trabalho, se não vira fofoca. Isso é um critério para a empresa.

23) Qual o nível de envolvimento e suporte da alta gerência da empresa com o processo de lançamento de novos produtos? Ciência do projeto, colocações complementares, trabalho próximo ou envolvimento total? Os gerentes motivam, apóiam ou patrocinam as equipes de inovação?

O board (diretoria e presidência) aprovam a passagem dos gates de cada projeto.

Quando o mesmo está em Ideas phase / Feasibility, o processo é feito apenas pelo board regional. A partir da Capability, a operação local já é envolvida.

Para que o processo de inovação funcione, é fundamental que a alta gerência da empresa esteja 100% comprometida com o projeto / processo. Tendo em vista que todo projeto envolve várias áreas da Cia. e um investimento significativo de tempo e dinheiro, é fundamental que ele seja feito de acordo com os objetivos estratégicos da empresa estabelecidos pelo board (crescimento, marcas foco, etc...).

Dependendo da fase do projeto, o envolvimento é diferente, mas é importante saber que, desde o início ele consome recursos importantes da empresa. Portanto, posturas como “dar corda para um projeto e suspender o seu lançamento na terceira fase do funil” é prejuízo para toda a empresa e não somente para o time do projeto que poderia dedicar o tempo em questão para outra atividade mais importante.

Não só os gerentes devem aprovar o desenvolvimento do projeto como também a diretoria e até mesmo a presidência. Aprovar significa garantir que as áreas competentes tenham as informações e a segurança disponível para prosseguir naquele desenvolvimento e não julgar de forma subjetiva “como consumidor” o mix que está sendo apresentado. Estamos no negócio e a decisão deve ser o mais racional possível e calcada em evidências e não em suposições e opiniões.

24) Como a comunicação do processo é feita dentro da empresa, há normas de sigilo? Ao mesmo tempo a informação é compartilhada e alinhada com a equipe que trabalha no projeto?

Com o objetivo de garantir total confidencialidade, toda a comunicação é feita eletronicamente. Cada gerente tem uma senha de acesso conforme seu nível hierárquico. Quanto à equipe que trabalha no projeto, todos podem sugerir mudanças, mas o líder do projeto é o responsável pelo documento final e só ele tem acesso a todos os campos do formulário.

Um gerente regional, por exemplo, tem acesso a todos os projetos sob sua responsabilidade na região, mas também não pode alterar o documento, só o líder do mesmo pode fazê-lo.

25) Quais fatores mercadológicos podem ajudar no sucesso de um lançamento? Isto é, quais são os principais pilares que você acredita que venham a sustentar o sucesso de um lançamento, assim como onde é necessário grande cuidado para que o lançamento não seja fadado ao fracasso antes de completar um ano de existência?

Os objetivos devem ser colocados ao longo do tempo e espaço, devem-se avaliar cada etapa da curva de crescimento checando os seus pontos. Deve-se ter cuidado não só no objetivo, mas também na evolução, pois não necessariamente é linear, pode se côncavo ou convexo. Este trabalho tem que ser feito em conjunto, pois é subjetivo, necessita-se ser discutido a exaustão.

O fracasso pode ser corrigido após o lançamento com um acompanhamento minucioso. Quanto mais rápida a correção, maior a chance de acerto, o problema é que muitas vezes os times de inovação após lançarem os projetos simplesmente se desligam do acompanhamento e ficam mais preocupados em saber e trabalhar num novo projeto. Não se pode simplesmente deixar o projeto, o acompanhamento pós-vendas é fundamental para atingir e superar os objetivos.

26) Quais são as características da empresa em sua estratégia de lançamento considerando os seguintes pontos:

- Avaliação e disponibilidade de sinergia de mercado.

Sinergia é julgada versus oportunidade de negócio. Sinergia é avaliada na produção bem como na comercialização. Além disso, sinergia de produtos / benefícios dentro do guarda-chuva de uma mesma marca significa menos investimento em publicidade. A sinergia é avaliada em escala local (entre as empresas), regional e global. Daí a importância da estratégia de marcas foco que tenham presença global e mixes alinhados respeitando as diferenças locais. Muitas vezes um produto é produzido na Argentina e vendido no Brasil, pois mesmo importado é mais competitivo e barato.

- Uso de sinergias tecnológicas.

A maioria dos fornecedores é global. O registro de novas patentes também é uma área global da Cia com representantes locais que ajudam a operacionalizar a implantação da solicitação de registros de marca inclusive.

- Pessoas exclusivamente dedicadas ao lançamento.

Muito poucas pessoas trabalham apenas em novos produtos. No entanto, uma forma de garantir dedicação para os novos projetos é limitar o número de projetos por funcionário (no máximo três) e colocar os objetivos de lançamento no bônus target de todos os envolvidos.

- Setor de pesquisa e desenvolvimento exclusivamente dedicados ao projeto.

As pesquisas de tendência são realizadas globalmente e envolvem vários países. Desta forma, podemos ter maior riqueza de informação. As pesquisas de mix são coordenadas pelos times regionais e podem ser feitas simultaneamente nos países-chave para o sucesso daquele lançamento específico. Já as pesquisas de acompanhamento de qualidade do produto e/ou comparação versus mixes novos da concorrência são solicitadas pelo time local.

De qualquer forma, todas essas informações deverão estar disponíveis para todo o time de marketing regularmente como fonte de inspiração e pesquisa para novos desenvolvimentos evitando gastos desnecessários com repetição de estudos já realizados bem como garantia de maximização da informação em todas as áreas da empresa.

O que acontece num mercado eu texto localmente e mando para o Regional, que por sua vez, testa os mixes regionais e devolve para o local, deste modo há sempre renovação de informações e alinhamento de regiões com trocas de experiências.

27) Alguma experiência pessoal de destaque para dividir o que aconteceu de interessante que ajudou no sucesso de um novo produto?

Como exemplo o sabão em pó Brilhante, que quando foi colocado no ponto de venda, percebeu-se que a embalagem era muito clara, desbotada, ninguém havia percebido antes. Fomos direto ao fornecedor para acertar a cor da embalagem diretamente no fornecedor, o segredo foi a velocidade em que foi notada essa deficiência e a sua devida e rápida correção, a inovação foi um sucesso enorme.

28) Alguma experiência que os objetivos não foram os esperados?

Várias. Todo lançamento oferece um risco de algo novo e quanto mais ousado, maior o risco. O que é fundamental é: avaliar o risco na fase de planejamento, acompanhar de perto as primeiras semanas de vida do produto e ser ágil o suficiente para corrigir rapidamente eventuais aspectos do mix que necessitem de ajuste.

Como exemplo a linha de detergentes Cif que é um sucesso na Argentina, é uma linha de limpeza doméstica muito interessante que lancei na hora errada com a comunicação errada, foi um fracasso, gastamos muito dinheiro e a marca não era prioridade na empresa naquele momento, eu insisti, pois para mim, o lançamento era importante, convenci o “board”, no momento o foco era para produtos de cuidados pessoais e não cuidados do lar, e ninguém deu prioridade, foi necessário aumentar o preço para atingir as metas de receita, a comunicação do produto foi muito ruim, a idéia era boa mas a execução foi muito ruim, saiu de linha com menos de dois anos de vida.