

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bjbfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

OS FATORES DE MARKETING RELACIONADOS COM O SUCESSO
OU INSUCESSO NO LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS

por

FAUZE NAJIB MATTAR, Bacharel em Administração

DISSERTAÇÃO

Apresentada a Faculdade de Economia e
Administração da Universidade de São Paulo
para obtenção do grau de
MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO

Orientador: PROF. DR. JOSÉ AUGUSTO GUAGLIARDI

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Setembro de 1980

DEDICADO A:

Deise, Soraya, Felipe e Michel

AGRADECIMENTOS

Diversas pessoas contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho e quero aqui deixar o meu agradecimento a elas.

Em primeiro quero agradecer a atenção e orientação recebidas do Prof. Dr. José Augusto Guagliardi em inúmeras partes deste trabalho, inclusive na sua revisão crítica final.

Devo também agradecimentos ao Prof. Albert Rubenstein, da Northwestern University, quanto a orientação recebida na formulação do problema de pesquisa e quanto a metodologia utilizada.

Agradeço também ao Instituto de Administração da Faculdade de Economia e Administração da USP, na figura de seus dirigentes, por me ter concedido um estágio na Northwestern University, onde desenvolvi todo o planejamento e o embasamento metodológico desta pesquisa e por ter custeado parcialmente esta pesquisa.

Fico especialmente agradecido a Deise, minha esposa e aos nossos filhos Soraya, Felipe e Michel, em primeiro pelo encorajamento recebido e em segundo pelo sacrifício que lhes proporcionei, e que receberam com paciência e resignação, enquanto levava adiante este trabalho.

Registro aqui o meu sincero agradecimento a todas estas pessoas.

Fauze

São Paulo, SP

Setembro, 1980

ABSTRACT

THE MARKETING FACTORS RELATED TO SUCCESS AND FAILURE IN THE LAUNCHING OF NEW PRODUCTS.

The purpose of this study is to investigate some Marketing Factors related with success and failure in the launching of new products of the Food Processing Industry, São Paulo State.

The two following propositions were tested in this study:

Proposition 1: "The greater the amount of Marketing information used in the stage of development and launching of a new product, higher the likelihood that the product will be successful".

Proposition 2: "The more Marketing Activities are used in the launching stage of a new product, the higher is the likelihood that the product will be successful".

Both propositions were partially supported based on 37 cases in twenty-three companies, obtaining 23 successful cases and 14 failures.

Í N D I C E

Página

CAPÍTULO I

<u>NOVOS PRODUTOS E A EMPRESA</u>	1
---	---

CAPÍTULO II

<u>OS OBJETIVOS DESTES ESTUDO</u>	9
2.1. Objetivos Específicos do Estudo	10
2.2. O Estado da Arte na Literatura	16

CAPÍTULO III

<u>A INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA NO BRASIL E NO ESTADO DE SÃO PAULO</u>	21
3.1. Origens da Indústria de Produtos Alimentícios no Brasil	22
3.2. Conceituação de Produto Alimentício e de Indústria de Ali- mentos	30
3.3. A Indústria de Alimentos no Brasil e sua Importância para a Economia	34
3.4. A Indústria de Alimentos no Estado de São Paulo	38

CAPÍTULO IV

<u>METODOLOGIA DESTES ESTUDO</u>	41
4.1. Questão de Pesquisa	43
4.2. Proposições de Pesquisa	43
4.3. Variáveis, Parâmetros e Indicadores do Estudo	45
4.4. Como Medir os Indicadores e Parâmetros	56
4.5. Instrumento de Coleta de Dados	56
4.6. Seleção da Amostra	58
4.7. Procedimentos de Campo	59
4.8. Análise das Informações	60

CAPÍTULO V

<u>RESULTADOS</u>	62
5.1. Resultados Gerais	63
5.2. Perfil das Empresas Pesquisadas	65
5.3. Descrição dos Casos Estudados	68
5.4. Resultados Específicos	91
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	121
<u>ANEXOS</u>	
ANEXO 1 - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	126
ANEXO 2 - MODELO DE CARTA	132
ANEXO 3 - CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PESQUISADAS	134
ANEXO 4 - RESULTADOS DAS OUTRAS PESQUISAS	144

ÍNDICE DOS QUADROS

		<u>Página</u>
Quadro 1	- Resultados dos Lançamentos de Novos Produtos no Brasil	6
Quadro 2	- Causas dos Insucessos no Lançamento de Novos Produtos no Brasil	7
Quadro 3	- Razões dos Sucessos em Novos Produtos em Cinco Indústrias da Europa e Japão	19
Quadro 4	- Índices de Urbanização no Brasil	25
Quadro 5	- São Paulo - Índices do Consumo Per Capita de Alimentos Industrializados por Classe de Renda Familiar	27
Quadro 6	- Porto Alegre - Índices do Consumo Per Capita de Alimentos Industrializados por Classe de Renda Familiar .	28
Quadro 7	- Os Setores da Indústria de Alimentos, os Processos Utilizados e os Objetivos Visados	33
Quadro 8	- Alguns Indicadores da Indústria de Alimentos no Brasil	34
Quadro 9	- Indústria - Valor Adicionado pelos Principais Ramos 1920-40-50-60-70	36
Quadro 10	- Brasil - Indústria de Produtos Alimentares em Relação a Indústria de Transformação	36
Quadro 11	- Localização Geográfica da Indústria de Alimentos	37
Quadro 12	- Representatividade da Indústria de Alimentos do Estado de São Paulo em Relação ao Brasil	39
Quadro 13	- Estado de São Paulo - Indústria de Produtos Alimentares em Relação a Indústria de Transformação 1940-70	40

Quadro 14 - Sub-Setores Industriais das Empresas Pesquisadas	65
Quadro 15 - Características das Empresas Pesquisadas	66
Quadro 16 - Perfil Patrimonial e de Emprego das Empresas Pesquisadas	67

ÍNDICE DAS FIGURAS

	<u>Página</u>
Figura 1 - Fatores Relacionados com o Sucesso/Insucesso no Lançamento de Um Novo Produto	12
Figura 2 - Plano Geral do Estudo	55

ÍNDICE DAS TABELAS

		<u>Página</u>
Tabela 1	- Informações sobre o Mercado	93
Tabela 2	- Diferenças de Médias entre Sucesso e Insucesso para os Indicadores de Informações sobre o Mercado	97
Tabela 3	- Práticas de Marketing no Projeto	99
Tabela 4	- Importância Relativa dos Indicadores das Práticas de Marketing	103
Tabela 5	- Grau de Contribuição de Cada Indicador das Práticas de Marketing para o Sucesso/Insucesso (Segundo a Opinião dos Entrevistados...)	106
Tabela 6	- Diferença de Médias entre os Indicadores de Práticas de Marketing na Opinião dos Entrevistados	108
Tabela 7	- Características do Mercado e Outros Fatores	111
Tabela 8	- Resultado do Teste "t" para as Informações sobre o Mercado	116
Tabela 9	- Resultado do Teste "t" para as Práticas de Marketing no Projeto	117
Tabela 10	- Resultado do Teste "t" para o Grau de Contribuição de Cada Indicador das Práticas de Marketing para o Sucesso/Insucesso	118
Tabela 11	- Resultado do Teste "t" para as Características do Mercado e Outros Fatores	119

CAPÍTULO I

NOVOS PRODUTOS E A EMPRESA

CAPÍTULO I

NOVOS PRODUTOS E A EMPRESA

Neste capítulo vamos mostrar a importância dos novos produtos para a empresa bem como o risco inerente ao se pretender inovar. Mostraremos também que a maior parte das causas alegadas para o insucesso dizem respeito a razões de marketing e que cabe a marketing reduzir os riscos no lançamento de novos produtos.

A importância da inovação de novos produtos foi citada por Robertson (1971) quando comenta em sua obra os resultados de uma pesquisa feita por Buzzel e Morse em empresas da indústria de alimentos nos EUA. Este estudo mostrou que companhias de produtos alimentícios altamente desenvolvidas obtiveram 73% de crescimento em suas vendas pela adição de novos produtos, enquanto que as companhias moderadamente desenvolvidas obtiveram 47%, e que o lançamento de novos produtos foi o fator mais importante do seu desenvolvimento.

Um outro estudo também citado por Robertson (1971) feito por Mansfield (1962) sobre inovação (adoção de bens de capital) nas companhias que processam aço e petróleo, conclui que: "Em qualquer das duas indústrias, o inovador bem sucedido cresceu mais rapidamente do que os outros, em alguns casos o crescimento foi mais do que o dobro dos não inovadores".

A despeito de ser vital para o crescimento, lucratividade e longevidade das companhias a inovação de produtos, principalmente quando se trata de um novo produto, representa um grande risco para a empresa. De acordo com Robertson (1971) a maior parte dos recursos de Pesquisa e Desenvolvimento é gasta em idéias de novos produtos mal sucedidos. Para justificar isto este autor cita uma pesquisa feita por Booz-Allen & Hamilton, Inc. (1965), aplicada a 51 importantes companhias nos EUA; esta pesquisa mostrou que:

- . uma de 60 diferentes idéias são desenvolvidas para gerar apenas 1 novo produto comercialmente bem sucedido;
- . cerca de 3/4 dos recursos destinados ao desenvolvimento de novos produtos são dispendidos em produtos comercialmente mal sucedidos.
- . 2/3 desses recursos são gastos no estágio de desenvolvimento.

Outro estudo sobre os riscos de inovar, feito por Boozell e Morse (1967) mostrou que de cada 1.000 idéias de novos produtos:

- . 810 são rejeitados no estágio da idéia; cerca da metade por meios informais e metade com base em testes formais de consumo.
- . 135 são rejeitados com base em testes de produto, tanto formal quanto informal.
- . 12 são descontinuados após teste de mercado.
- . 43 são introduzidos no mercado.
- . 36 permanecem no mercado.

Estes resultados sugerem que são necessárias em média cerca de 54 idéias para resultar em um novo produto comercialmente bem sucedido.

O maior risco no lançamento de novos produtos está no estágio de introdução no mercado. Ainda de acordo com Robertson (1971) as estimativas de novos produtos mal sucedidos no mercado variam de 10% a 80% do total de lançamentos. Já uma pesquisa feita pela National Industrial Conference Board, Inc. indica que 30% dos novos produtos introduzidos no mercado são mal sucedidos. Uma outra pesquisa feita pela New Products Action Team, Inc. classifica 80% de novos itens em supermercados como insucessos porque não atingiram as metas estabelecidas de vendas. Já Booz-Allen & Hamilton, Inc. (1965) concluíram que de 366 novos produtos comercializados apenas 10% foram claramente insucessos, 23% foram possivelmente insucessos, e os restantes 67% foram bem sucedidos no mercado. Já Buzzel and Morse (1967) relatam que 22% das inovações de produto foram descontinuadas após o teste de mercado e 17% o foram após uma introdução

regular no mercado.

Como podemos observar há uma grande discrepância nos resultados de cada estudo quando comparados entre si e isto é devido a basicamente quatro fatores:

- . diferentes definições do que constitui um novo produto.
- . diferentes significados para sucesso e insucesso.
- . a amostra de companhias escolhidas (ramo de atividade, tamanho, etc.).
- . o estágio de desenvolvimento tecnológico da economia.

De qualquer forma, o importante a notar é que existe um risco, e que não é pequeno, em lançar novos produtos no mercado.

Como as empresas podem reduzir este risco? Em primeiro lugar é importante saber a razão porque novos produtos se tornam insucesso. Um extenso estudo feito pela National Industrial Conference Board, citado por Robertson (1971) sugere as seguintes razões em ordem de frequência:

1. Inadequadas análises de mercado	32%
2. Produto deficiente	23%
3.. Custos mais elevados do que os previstos .	14%
4. Escolha errada da época de lançamento	10%
5. Concorrência	8%
6. Esforços de marketing fracos	13%
	100%

Estes dados nos mostram que 63% das razões alegadas para o insucesso dos produtos são basicamente insuficiências de marketing (inadequadas análises de mercado, escolha errada da época de lançamento, falhas em prever antecipadamente a concorrência e baixos esforços de distribuição).

Um outro estudo feito por Buzzel e Morse, também citado por Robertson (1971), mostrou as seguintes razões do abandono de novos produtos na indústria dos EUA:

<u>Motivos para abandono</u>	<u>% de Produtos abandonados após a Introdução</u>		<u>% ajustado</u>
<u>Erros nas Condições de Mercado</u>			
. As vendas não atingiram os níveis previstos	77%		
. Escolha errada da ocasião de lançamento	21%		
. Esforços de Marketing insuficientes	19%		
. Severa competição não prevista	15%		
. Insucesso em conseguir distribuição adequada	13%	145%	78%
<u>Dificuldades nos produtos</u>			
. Custos de desenvolvimento e produção mais elevados do que os previstos	13%		
. Problemas com o design e a qualidade do produto após a introdução	15%	28%	15%
<u>Outros</u>			
. A companhia retirou-se das atividades nesta área	13%	13%	7%
		186%	100%

Obs.: Era possível apontar mais de 1 motivo

Novamente os resultados nos mostram que a maioria das razões alegadas para o insucesso do produto são basicamente insuficiências em Marketing.

Em termos de Brasil, uma pesquisa efetuada em vários ramos (Oliveira Lima, Buarque de Almeida e Scherb, 1974) mostrou os resultados apresentados no quadro a seguir:

Quadro 1 - Resultados dos Lançamentos de Novos Produtos no Brasil

Setor	nº de empresas	nº de lançamentos	Resultado		
			Insucesso	Sucesso Previsto	Sucesso Acima do Previsto
Alimentos	15	56	23.2%	42.8%	33.9%
Artigos de Higiene pessoal	8	43	32.5%	27.9%	39.5%
Artigos de Limpeza doméstica	4	7	28.5	71.4	-
Automóveis	3	5	20.0%	40.0%	40.0%
Bebidas e Fumo	8	23	13.0%	52.1%	34.7%
Brinquedos e Plásticos	2	979	3.0%	78.0%	19.0%
Eletrodomésticos	8	32	18.7%	28.1%	53.1%
Móveis estofados	4	28	32.0%	NR	NR
Som e Imagem	4	13	7.6%	38.4%	53.8%
Textil e Vestuário	3	14	42.8%	28.7%	28.5%
Total	59	1.200	7.4%	70.6%	22.0%

Foram pesquisadas 59 empresas com 1.200 novos lançamentos

Fonte: Revista Exame, Outubro de 1974, pgs. 87 a 110.

Desses 1.200 novos lançamentos:

- . 70.6% - tiveram sucesso acima do previsto
- . 22.0% - tiveram o sucesso previsto
- . 7.4% - não tiveram sucesso

Como vemos, estes números diferem consideravelmente dos números obtidos pelas pesquisas em empresas dos EUA, excetuando-se a pesquisa de Booz - Allen & Hamilton cujos resultados se assemelham. Talvez as explicações para tal diferença estejam no fato de que as empresas aqui no Brasil, quer sejam multinacionais ou não, não percorrem todo o processo de inovação, desde a idéia inicial até o lançamento do produto. Geralmente recorrem a produtos já lançados em outros mercados (onde correram os maiores riscos de insucesso), e bem sucedidos, trazem-nos para cá, fazem ligeiras adaptações aos padrões do consumidor brasileiro e os lançam no mercado com um grau de risco infinitamente menor do que se percorressem todo o processo de inovação.

Em termos da indústria de alimentos, os resultados levantados por esta pesquisa de Oliveira Lima e outros nos mostram que dos 56 lançamentos, 23.2% foram insucesso, 42.8% obtiveram o sucesso previsto e 33.9% obtiveram sucesso acima do previsto.

Com referência às causas que as empresas apontaram para o insucesso, aquelas relacionadas com marketing foram as mais frequentes como pode ser observado no quadro a seguir:

Quadro 2 - Causas dos Insucessos no Lançamento de Novos Produtos no Brasil

Razões de Insucessos	Na Indústria de Alimentos	No total das Indústrias
Marketing	45	117
Técnicas	12	28
Financeiras	2	13
Administrativas	5	12
Outras	-	5

- Causas dos Insucessos (Específicas)

	<u>%</u>
1. Funcionamento insatisfatório das vias de distribuição	35.5
2. Preço alto em relação aos concorrentes	28.8
3. Objetivos superestimados sem pesquisa de mercado	25.4
4. Posicionamento inadequado	23.7
5. Problemas com matérias-primas	15.9
Obs.: podiam ser consideradas causas múltiplas	

- Causas mais apontadas para o insucesso na indústria de alimentos

	<u>%</u>
1. Problemas na distribuição	27.0
2. Esforço promocional insuficiente	16.0
3. Preço alto em relação aos concorrentes	13.5
4. Falta de diferenciação real com os produtos semelhantes	10.8
5. Não adequação às expectativas do mercado	10.8
6. Objetivos superestimados sem pesquisa de mercado	10.8
7. Matéria-prima insuficiente ou de qualidade má para o produto ou embalagem	10.8

Novamente os resultados apontam as causas mercadológicas (fraquezas em marketing) como as principais responsáveis pelos insucessos no lançamento de novos produtos

Vimos neste capítulo que é importante para as empresas inovar, principalmente em novos produtos, como forma de garantir seu crescimento, lucratividade e longevidade. Vimos também que inovar é arriscado e que a maior parte das causas de insucesso dizem respeito a razões de marketing e que por isso cabe a marketing um papel muito importante na tarefa de reduzir os riscos no lançamentos de novos produtos.

No próximo capítulo exporemos os objetivos deste trabalho.

CAPÍTULO II

OS OBJETIVOS DESTE ESTUDO

CAPÍTULO II

OS OBJETIVOS DESTE ESTUDO

- Do capítulo anterior podemos relacionar três importantes conclusões:
- . as empresas precisam ser inovadoras e para isso devem lançar continuamente novos produtos no mercado para crescerem, terem lucro e garantirem a sobrevivência;
 - . não é fácil ser inovadora devido ao risco elevado inerente ao lançamento de novos produtos;
 - . a maior parte das razões alegadas para os insucessos são devidas a atividades de marketing mal conduzidas.

Neste capítulo vamos expor os objetivos deste estudo, gerais e específicos, bem como o estado da arte na literatura.

2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO ESTUDO

O objetivo principal deste trabalho é o de contribuir para um maior conhecimento de parte do processo de inovação de produtos, principalmente no Brasil cuja literatura na área é quase inexistente.

Desse modo, este estudo procura uma resposta para a seguinte questão principal de pesquisa:

"Qual é o relacionamento entre alguns fatores de marketing e o resultado comercial no lançamento de novos produtos em grandes empresas de alimentos do Estado de São Paulo?".

Portanto nos interessa conhecer mais sobre o que é feito e o que não é feito em marketing em empresas que são bem ou mal sucedidas no lançamento de

produtos? O que é feito em marketing por algumas companhias que as tornam muito mais bem sucedidas do que outras?

Muitos outros estudos sobre o processo de inovação foram efetuados em muitas outras áreas de empresas norte-americanas tais como: Pesquisa e Desenvolvimento, Produção, etc. Foram também pesquisados o relacionamento entre marketing e pesquisa e desenvolvimento, e com outros departamentos.

Esta pesquisa focaliza somente o departamento de marketing e suas atividades. Este estudo assume o ponto de vista de que o grau de práticas de marketing e a eficiência com que foram praticadas, e que o grau de disponibilidade, qualidade, utilização de informações de marketing têm uma influência sobre o sucesso ou insucesso comercial de um novo produto. Desse modo, o tema central deste estudo é que sucesso ou insucesso comercial de novos produtos é devido, ao menos em parte, aos fatores de marketing e sua prática. No entanto, não existe nenhuma intenção em estabelecer o ponto de vista de que há uma maneira mais adequada de se exercer as atividades de marketing para se obter sucesso, mesmo porque embora este estudo se concentre nos fatores de marketing, há muitos outros fatores que também podem contribuir para o sucesso ou não do produto. Estes outros fatores foram intensamente estudados por outros autores cujas principais conclusões podem ser vistas no Anexo 4 - Resultados de Outras Pesquisas.

O objetivo central do estudo pode ser melhor visto pela figura a seguir.

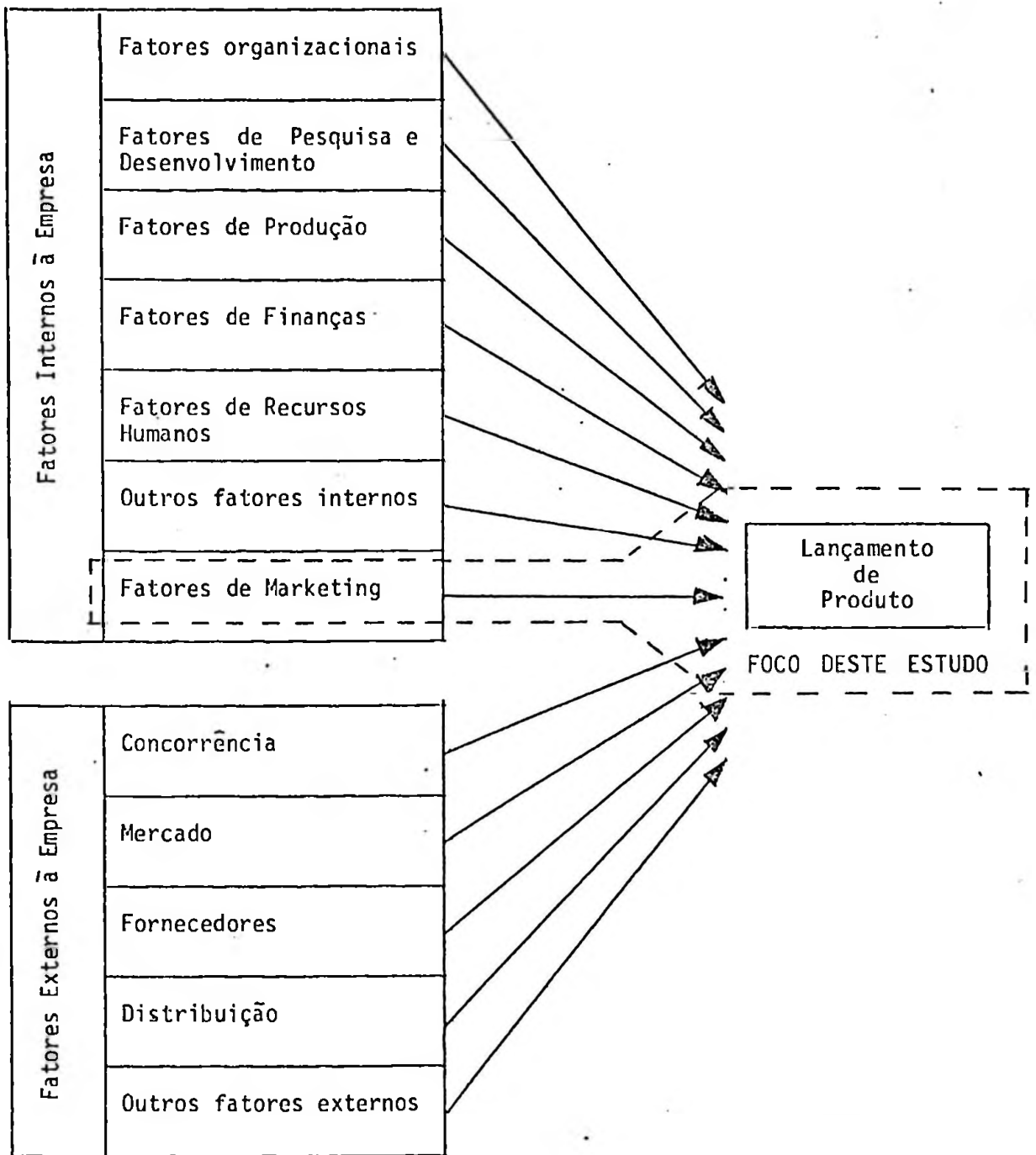


Figura 1 : Fatores Relacionados com o Sucesso/Insucesso no Lançamento de Um Novo Produto

Como pode ser observado nesta figura vários são os fatores que podem influir no resultado do lançamento de um novo produto ou uma inovação no mercado:

Fatores organizacionais: estrutura organizacional inadequada, problemas de comunicação, desequilíbrio de poder entre departamentos, etc.

Fatores de Pesquisa e Desenvolvimento: equipe de P&D dissociada da realidade da empresa e (ou) do mercado; desenvolvimento insuficiente do produto, resultando em lançamento com inúmeros problemas técnicos, etc.

Fatores de Produção: equipamento inadequado; processos inadequados; baixo controle de qualidade; atrasos na produção que repercutem no atraso das entregas; etc.

Fatores de Finanças: custos elevados, falta de recursos financeiros, má administração dos recursos financeiros, etc.

Fatores de Recursos Humanos: má qualidade do pessoal por falta de critérios de seleção, falta de treinamento, ou baixo desempenho por falta de estímulos salariais e outros, etc.

Por outro lado, fatores externos à empresa também podem contribuir para o sucesso ou não do novo produto ou inovação. Os mais importantes são:

Concorrência: guerra de preços, elevação desproporcional dos gastos em comunicação, lançamento conjunto de produto similar para neutralizar o lançamento da empresa, etc.

Mercado: mercado mais ou menos exigente; mudanças repentinas nos hábitos; modismo; mercado mais ou menos suscetível a propaganda, preço, qualidade do produto, etc.

Fornecedores: qualidade da matéria-prima disponível compromete a qualidade do produto da empresa; fornecedores incapazes de atender continuamente às necessidades da empresa; não há garantias de fornecimento; etc.

Distribuição: a qualidade da rede de distribuição está aquém das necessidades da empresa; os componentes da rede não estão interessados ou não dispõem de recursos para investir em instalações e equipamentos necessários para

a distribuição adequada do produto; os componentes da rede não estão dispostos a cooperar com a empresa no sentido de praticarem as políticas de preço e promoção recomendadas para o produto, etc.

No entanto, apesar de sabermos que todos estes fatores isolados e em conjunto têm implicações no resultado do lançamento, o presente estudo atém-se apenas aos fatores de marketing; para todos os efeitos os demais serão considerados parâmetros constantes.

Deve-se ressaltar, entretanto, que este estudo se concentra tão somente:

- . nas inovações no produto;
- . nos fatores de marketing;
- . numa única indústria: alimentos.

Inovações no produto para esta pesquisa deve ser entendida como:

- lançamento de um produto totalmente novo (invenção); ou
- lançamento de um produto novo no mercado (mas já existente em outros mercados), ou
- lançamento de um produto já existente no mercado mas novo para a empresa; ou
- alterações (inovações) nos produtos existentes na empresa.

Há possivelmente três entidades interessadas nos resultados deste estudo, além do pesquisador: o meio acadêmico, o governo e os empresários do setor estudado e de outros setores.

Interesse para o meio acadêmico: Acharmos que a principal função da Universidade é a de contribuir para o desenvolvimento e encontrar soluções para os problemas do seu macro-ambiente. Para poder assim proceder, é necessário

conhecer o que ocorre neste macro-ambiente, quais são seus problemas e necessidades e daí tentar encontrar e oferecer soluções para estes problemas e necessidades. Acreditamos que dentro deste contexto, este estudo contribui em termos de mostrar parte do que ocorre com as empresas que tornam uma inovação um sucesso ou não. Isto permite à Universidade (através de seus membros interessados no assunto) tomar uma ação promovendo através do ensino, de publicações, de aulas, entre outras, o que deve e o que não deve ser feito, em termos do assunto em questão.

Interesse para o Governo: Cremos que os resultados desta pesquisa, possam ser importantes para o governo, através de órgãos governamentais tais como: Badesp, CNPQ, Finep, etc. e outras instituições governamentais voltadas para o incremento do desenvolvimento mostrando-lhes quais atividades de marketing são mais importantes para elevar as probabilidades de sucesso das empresas no lançamento de novos produtos no mercado. Isto vai possibilitar-lhes avaliar nos projetos de desenvolvimento que estudam, as atividades de marketing desses projetos, bem como estimular o incremento dessas atividades quando não constarem do projeto, forem insuficientes ou mesmo inadequadas para atingir os objetivos propostos. Fazendo isso, estas instituições estarão procurando assegurar que seus empréstimos sejam realmente produtores de desenvolvimento.

Interesse para os empresários do setor estudado e de outros setores:

Cremos que estes deverão ser os maiores interessados nos resultados deste estudo além do pesquisador, já que poderão aplicar imediatamente em suas empresas os resultados e com isso elevar as probabilidades de sucesso ao lançar novos produtos e inovações.

2.2. O ESTADO DA ARTE NA LITERATURA

Apresento a seguir alguns resultados encontrados na pesquisa da literatura relacionados com os objetivos deste estudo.

Jervis (1975) relata os resultados do projeto SAPPHO, em que estudou diferenças entre sucesso e insucesso na inovação na indústria. Dentre outros resultados ele apresenta os seguintes:

Performance de Marketing e Vendas

As empresas que obtiveram sucesso:

- . empregaram mais esforços de vendas.
- . dedicaram maior atenção em educar os usuários.
- . deram maior publicidade à inovação do que as empresas que não obtiveram sucesso.

Conhecimento das necessidades dos usuários

As empresas que obtiveram sucesso com uma particular inovação tinham:

- . melhor conhecimento sobre as necessidades dos usuários;
- . percebiam mais rapidamente os problemas dos usuários do que as empresas que não obtiveram sucesso com as quais haviam sido comparadas.

"Eficácias" da Gerência

Nas empresas que obtiveram sucesso com uma particular inovação, elas tinham:

- . tomada a decisão de inovar mais por razões de Marketing (em oposição a razões de produção).

A A.D. Little (1973), num estudo encomendado pela National Science Foundation devido às dificuldades que as empresas dos EUA enfrentavam na concorrência com produtos japoneses, cujo propósito era o de identificar e estudar as barreiras para a inovação tecnológica com que estas empresas se deparavam

e de sugerir as opções da política governamental para superá-las, conclue que "as barreiras percebidas relacionam-se primeiramente com Marketing, e que:

"O sucesso de projetos inovativos dependem dos fatores relatados a seguir:

- . não disponibilidade de informações críticas para a decisão de marketing;
- . não disponibilidade de informações sobre o custo de ganhar a aceitação do mercado e a desejada participação no mercado;
- . não disponibilidade de informações sobre as características do mercado potencial;
- . não disponibilidade de informações sobre o potencial de vendas;
- . altos custos de ganhar a aceitação do mercado e a desejada participação no mercado;
- . incongruência com as metas da corporação (isto é, o mercado projetado é muito pequeno);
- . baixa probabilidade de sucesso no mercado".

Myers e Sweezy (1977) no levantamento que conduziram junto a 81 empresas - 200 casos de insucessos -, para o Institute for Public Administration e para o University of Denver Research Institute, cujo propósito era o de identificar por que as inovações vacilam e falham nas empresas, apresentaram as seguintes conclusões:

"Sucesso e insucesso são relacionados com os seguintes fatores de Marketing Institucionais:

- . Aptidões internas de Marketing;
- . Disponibilidade/qualidade das informações externas de mercado;
- . Complementariedade corporativa do produto;
- . Existência de mercado;
- . Receptividade/sensibilidade do mercado a preço;
- . Existência de mecanismos externos de Marketing;
- . Pressão competitiva".

Robertson (1971) acredita que a influência pessoal é importante para a obtenção de sucesso em novos produtos. Sugere a instituição de estratégias promocionais para influenciar no processo de adoção. O autor sugere ainda que esta estratégia deve ser subdividida em três estratégias complementares:

- . estratégias de propaganda
- . estratégias de venda pessoal
- . estratégias de promoção de vendas

No "Learning from Project Successes and Failures" relato das conclusões do encontro semi-anual do Industrial Research Institute no Century Plaza Hotel em Los Angeles, (1968), dentre os pontos chaves resultantes do encontro os seguintes foram apontados como associados ao sucesso:

- . são necessários objetivos muito claros no projeto.
- . a estimativa das probabilidades de sucessos devem ser realistas.
- . os produtos devem aparecer no tempo certo.

Utterbach e outros (1976) numa pesquisa sobre o processo de inovação em cinco indústrias da Europa e Japão apresenta os seguintes fatores de sucesso do projeto representados no quadro a seguir.

Quadro 3 - Razões dos Sucessos em Novos Produtos em Cinco Indústrias da Europa e Japão

Descrição dos Fatores	Sucessos	Insucessos
<u>Fatores orientados para o Mercado</u>	n=66	n=51
. A empresa não teve dificuldades iniciais em comercializar o produto	80.0%	10.2%
. O projeto tinha vantagens competitivas muito grandes	63.3%	37.5%
. Estímulo competitivo específico para o projeto	42.5%	23.9%
. Necessidade reconhecida entre os usuários	67.2%	63.8%
. Necessidade reconhecida antes da solução	59.3%	48.9%
. Projeto dirigido para um específico usuário ou produto final	40.6%	20.4%
. Membros do projeto tinham contacto frequente com os usuários	54.1%	45.7%
<p>Obs.: as indústrias pesquisadas neste estudo foram: computadores, eletrônica, têxtil, química e automotiva na Europa e Japão.</p>		

Expusemos neste capítulo quais os objetivos deste estudo, gerais e específicos, bem como uma revisão do estado da arte na literatura.

No próximo capítulo apresentaremos dados sobre a indústria alimentícia no Brasil e no Estado de São Paulo onde foi conduzida a presente pesquisa.

CAPÍTULO III

A INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA NO BRASIL E NO ESTADO DE SÃO PAULO

CAPÍTULO III

A INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA NO BRASIL E NO ESTADO DE SÃO PAULO

No capítulo anterior apresentamos os objetivos gerais e específicos da presente pesquisa, bem como uma revisão do estado da arte na literatura.

No presente capítulo vamos apresentar dados econômicos e outros sobre a Indústria de Produtos Alimentícios no Brasil e em particular no Estado de São Paulo onde foi desenvolvida a presente pesquisa. Julgamos importante apresentar estes dados por entender que o conhecimento do quadro geral em que se desenvolveu a pesquisa é muito importante para o entendimento dos seus resultados. Para compor este quadro geral da Indústria, procuramos respostas às seguintes perguntas:

- Quais as origens dessa Indústria no Brasil?
- Quais os setores e sub-setores que compõem essa Indústria?
- Qual a importância da Indústria de Alimentos na Economia Brasileira?
- Qual a importância da Indústria de Alimentos do Estado de São Paulo na Economia do Estado e na Economia Brasileira?

As respostas a estas perguntas nos permitiu traçar o perfil dessa Indústria que a seguir apresentamos.

3.1. ORIGENS DA INDÚSTRIA DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS NO BRASIL

A Indústria de Produtos Alimentares no Brasil nos seus primórdios seguiu o mesmo desenvolvimento da Indústria em Geral no Brasil. Assim, segundo Prado Jr (1956) entre a primitiva indústria artesanal da colônia e a moderna maquinofatura, interpõe-se na evolução econômica do Brasil um grande hiato. Aquela decaiu e praticamente se anulou antes que a outra surgisse. A abertura dos portos ao livre comércio exterior em 1808 aniquilou a rudimentar indústria

artesanal que existia na colônia. Não somente se abriram os portos, mas permitiu-se que as mercadorias estrangeiras viessem concorrer no mercado brasileiro em igualdade de condições com a produção interna, graças a tarifas alfandegárias mais baixas que se mantiveram até 1844. As débéis manufaturas brasileiras, já tão embaraçadas pelas precárias condições econômicas e sociais do país, sofrem com isso um golpe de morte. Diante da concorrência dos produtos da indústria européia, de qualidade superior, muito mais variados e de baixo custo, elas não somente se tornavam incapazes de progredir mas praticamente paralizaram.

Ainda segundo Prado Junior, além das condições gerais que embaraçavam o progresso industrial do Brasil, ocorrem circunstâncias específicas que dificultam sobremaneira o estabelecimento da indústria moderna no país, as principais são:

- . deficiência de fontes de energia;
- . inexistência de siderurgia;
- . deficiência (ou inexistência) de mercado consumidor.

Depois de seus modestos princípios a indústria brasileira terá seu primeiro surto apreciável no último decênio do Império (1880-89). O número de estabelecimentos industriais, de pouco mais de 200 em 1881, ascende no último ano da monarquia para mais de 600. O capital investido estava assim distribuído: 60% na indústria textil, 15% na de alimentação, 10% na de produtos químicos ~~cos~~ e 10% na de produtos químicos e análogos, 4% na indústria de madeiras, 3.5% na de vestuário e objetos de tocador, 3% na metalurgia.

A indústria de alimentos nessa ocasião, apesar de pequena e pouco desenvolvida era a 2a. do país em capital investido.

A distribuição das atividades industriais ainda mantêm em 1907 a estrutura anterior: a indústria textil e a de alimentação compreendeu a parte subs

tancial do conjunto.

A Grande Guerra de 1914-18 dará grande impulso à indústria brasileira. Não somente a importação dos países beligerantes, que eram nossos habituais fornecedores de manufaturas declina e mesmo se interrompe em muitos casos, mas a forte queda do câmbio reduz também consideravelmente a concorrência estrangeira. No primeiro grande censo posterior a guerra, realizado em 1920, os estabelecimentos industriais arrolados somaram 13.336, com um total de 275.512 operários. Destes estabelecimentos, 5.936 tinham sido fundados no quinquênio 1915-19, o que revela claramente a influência da guerra. Quanto ao caráter dessa indústria ela se conserva mais ou menos idêntica à de 1907, tanto no que diz respeito à sua dispersão como a distribuição percentual da produção. A modificação mais sensível é a mudança para o primeiro lugar da Indústria de Alimentos cuja participação no valor da produção passa de 26.7% em 1907 para 40.2% em 1920 devido ao aparecimento e desenvolvimento de um novo setor, o de congelação de carnes, voltado basicamente para a exportação, e constituído basicamente por grandes empresas estrangeiras.

A Indústria de Produtos Alimentícios só começou a tomar vulto e não depender unicamente do mercado externo, à medida em que surge e se desenvolve o mercado consumidor interno. Este mercado consumidor interno cresceu à medida em que se incrementou a industrialização do país e em consequência o processo de urbanização de nossa população principalmente depois de 1950 como podemos ver no quadro a seguir:

Quadro 4 - Índices de Urbanização no Brasil

Ano	% da população no campo	% da população na cidade
1940	68.8	31.2
1950	63.8	36.2
1960	54.9	45.1
1970	46.0	54.0

A ocorrência desses dois fenômenos, a industrialização e a urbanização permitiu o surgimento e o crescimento de uma classe média urbana que se constituiu no grande mercado consumidor brasileiro. Essa classe média urbana passou a ser detentora de uma renda discricionária que lhe possibilitou o acesso ao consumo de um grande número de produtos que antes não poderiam consumir, dentre os quais vários itens de alimentos.

Não só a elevação da renda permitiu o consumo destes produtos mas também a mudança de hábitos decorrentes da urbanização e da industrialização pelo qual passaram estas pessoas aceitando alguns novos hábitos alimentares.

Segundo Barbosa (1973) os hábitos alimentares ainda predominantes no povo brasileiro levam as populações ao consumo preponderante - e nas classes de baixa renda, quase único - de alimentos ricos em hidratos de carbono como o arroz, o feijão, a farinha de mandioca, o milho, as raízes de tubérculos, o açúcar, etc., todos considerados alimentos básicos para os brasileiros.

A preferência por tais alimentos decorre, a princípio, do hábito adqui-

rido desde os primeiros anos de vida e também do nível sócio-econômico da nossa população, carente de recursos para adquirir alimentos mais nobres, e ainda desconhecedora quanto às qualidades nutritivas da maioria dos alimentos.

A acentuada demanda de alimentos de hábitos adquiridos pela tradição gera dificuldades à introdução na dieta nacional de outros alimentos, originando inaptações, apesar das várias campanhas educativas desenvolvidas a diferentes níveis e nos diversos meios, visando exaltar o maior valor nutritivo desses alimentos. Como exemplo temos as campanhas promocionais feitas para a soja, o peixe, etc.

Nos quadros a seguir, resultantes de pesquisas efetuadas em São Paulo e Porto Alegre, mostram dados que confirmam as colocações de Barbosa (1973). Nas classes de rendas mais baixas o consumo de produtos de maior grau de processamento é bem menor do que nas classes de rendas mais elevadas. Apesar desses dados serem de 1971/72 acreditamos que este fato ainda persista.

Quadro 5 - São Paulo

Índices do consumo per capita de alimentos industrializados por classes de renda familiar

Produtos	Classes de renda familiar (em salários mínimos)						
	Até 2	Entre 2 e 4	Entre 4 e 6	Entre 6 e 8	Entre 8 e 12	Entre 12 e 20 Mais de 20	
Produtos beneficiados	100	103	120	114	114	116	
Produtos conservados	100	147	197	227	273	340	
Produtos mais processados	100	128	155	176	200	245	
- pães, massas e biscoitos	100	118	136	142	150	162	
- doces, geleias, produtos derivados do cacau	100	172	209	301	435	657	
- legumes em conserva	100	186	278	356	451	603	
- carnes preparadas	100	174	148	318	402	509	
- pescado industrializado	100	182	261	222	309	399	
- laticínios	100	103	133	166	207	312	
- óleos e gorduras	100	135	151	168	172	189	
Total	100	127	155	171	193	230	
Total							265

Fonte dos dados brutos: AVA, com base na pesquisa da FIFE, realizada em 1971/72.

Quadro 6 - Porto Alegre

Índices do consumo per capita de alimentos industrializados por classe de renda familiar

Produtos	Classes de Renda familiar (em salários mínimos)									
	Até 1,00	Entre 1,00 e 1,49	Entre 1,50 e 2,24	Entre 2,25 e 3,49	Entre 3,50 e 5,24	Entre 5,25 e 7,99	Entre 8,00 e 11,99	Entre 12,00 e 18,00	Mais de 18,00	
Produtos beneficiados	100	167	199	220	224	208	243	245	213	
Produtos conservados	100	231	385	483	529	645	792	981	1 313	
Produtos de maior grau de processamento	100	131	190	208	227	293	403	357	407	
- pães, massas e biscoitos	100	145	166	183	198	215	237	216	240	
- doces, geleias e produtos derivados do cacau	100	943	2 000	1 957	2 200	3 386	11 786	6 029	7 866	
- legumes em conserva	100	83	210	230	207	317	580	380	330	
- carnes preparadas	100	168	532	547	709	1 055	1 364	1 475	1 497	
- pescado industrializado	100	-	139	87	117	261	335	674	100	
- laticínios	100	45	199	342	353	668	930	966	1 340	
- óleos e gorduras	100	114	133	137	138	155	185	144	190	
Total	100	164	240	279	300	358	459	482	581	

Fonte de dados brutos: FGV. IBGE. Pesquisa sobre encargos familiares - 1967/68.

Refere-se à amostra do 1º trimestre de referência

Ainda em consequência do processo de urbanização da população brasileira ocorreu uma supervalorização das áreas próximas aos grandes centros o que fez com que os centros produtivos agrícolas cada vez mais se distanciem desses grandes centros urbanos consumidores. Em consequência grandes dificuldades passaram a ocorrer com o abastecimento de gêneros "in natura" devido a problemas de armazenagem e de transporte desses produtos de alta perecibilidade. Também este fato contribuiu para o desenvolvimento da indústria de alimentos principalmente nos setores de conservação e preservação que atribuem aos produtos novas características que os tornam menos perecíveis possibilitando o seu transporte em maiores distâncias e a armazenagem por períodos mais longos.

Concluindo este item sobre a origem da Indústria de Produtos Alimentícios no Brasil podemos resumir o seu desenvolvimento em 3 fases.

1a. fase: Iniciou-se no período pós-colonial (antes as necessidades eram atendidas ou pela importação ou por disponibilidades locais) e vai até o início da 1a. Guerra Mundial. Nesta fase a indústria se caracterizou pelo desenvolvimento do setor de beneficiamento;

2a. fase: Iniciou-se durante a 1a. Guerra Mundial e vai até a 2a. Guerra Mundial. Nesta fase a indústria se caracterizou pelo desenvolvimento do setor de conservação e preservação;

3a. fase: Iniciou-se durante a 2a. Guerra Mundial e continua até os dias de hoje. Houve durante a Guerra um grande desenvolvimento dessa Indústria. Após a Guerra atravessou um relativo período de estagnação que durou até 1955. A partir de então retornou o desenvolvimento, agora através do setor de transformação.

3.2. CONCEITUAÇÃO DE PRODUTO ALIMENTÍCIO E DE INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

Há necessidade de conceituarmos aqui, a fim de que o escopo deste trabalho fique bem claro, o que é um produto alimentício e o que é a Indústria de Produtos Alimentícios.

Foi no trabalho de Barbosa (1966) que fomos encontrar conceituações bastante interessantes, que foram adotadas neste trabalho, e que reproduzimos a seguir:

"Matérias-primas alimentares" - Todo alimento que pode ser utilizado "In natura", isto é, sem haver sofrido modificações de ordem física, química ou biológica, salvo as indicadas pela higiene, ou as necessárias à separação de partes não comestíveis".

"Produto Alimentício" - Todo alimento resultante de modificações sofridas pelas matérias-primas alimentares, em consequência da aplicação de métodos físicos, químicos ou biológicos indicados pela Tecnologia Alimentar e que se enquadre dentro das exigências do Código de Alimentos vigente no país".

O surgimento dos primeiros produtos alimentícios é explicado - também por Barbosa (1973) da seguinte forma: "...muitas dessas matérias-primas alimentares, em função de fatores ocasionais diversos, sofriam modificações que as tornavam impróprias para o consumo... Em certos casos, porém, observaram que as modificações sofridas, além de não serem prejudiciais à saúde, criavam nestas matérias-primas novos atributos de palatabilidade, cheiro, cor, consistência, etc, de modo que, de ocorrências indesejáveis tais modificações passaram a ser intencionalmente provocadas, dando lugar, assim, ao aparecimento dos primeiros produtos alimentícios propriamente ditos. É o que deve ter sucedido, notadamente no caso de leites acidificados, do pão, do vinho, do vinagre, enfim, de todos os alimentos obtidos através de processos fermentativos".

"Além disso, as próprias técnicas de conservação - em especial, as baseadas no emprego da defumação, do salgamento e da dessecação - buscando, embora como finalidade única, aumentar o tempo de vida útil das matérias-primas, preservando-as da incidência de fatores desfavoráveis, tornaram-se igualmente responsáveis por outras tantas modificações que passaram a ser aceitas, e a seguir exigidas, notadamente pelos novos sabores que conferiam a essas matérias-primas".

São os seguintes os processos utilizados pela Indústria de Alimentos:

Processos físicos - quando são utilizadas apenas operações-mecânicas de sub-divisão.

Processos químicos - quando se recorre ao emprego de substâncias químicas que podem ou não interferir na estrutura molecular.

Processos biológicos - quando se recorre ao emprego de enzimas e micro-organismos que também podem ou não interferir na estrutura molecular.

Com referência aos objetivos visados (eliminação de resíduos, limpeza, elevação da vida útil, elevação dos padrões de higiene, etc.) a Indústria Alimentícia pode ser subdividida em 3 setores a seguir descritos:

Setor de Beneficiamento - no qual procede-se ao manuseio, higienização e à separação das partes não comestíveis das matérias-primas alimentares, lavagem, secagem, separação, classificação, moagem, etc.

Setor de Conservação e Preservação - onde visa-se a elevação da vida útil dos alimentos, através de tecnologias bastante diversificadas, que pode se utilizar de elementos ambientais; fenômenos biológicos de natureza química ou enzimática; e elementos microbianos e macrobianos.

Setor de Transformação - onde a Indústria de Alimentos ganha sua maior expressão, já que a obtenção de produtos alimentares engloba, como etapas

iniciais e complementares, o beneficiamento e a conservação respectivamente. É na transformação que as combinações de processos acrescidas de operações físico-químicas da dissolução, gelificação, hidrólise, cristalização, etc, resultam em numerosos outros produtos com numerosas e diversificadas vantagens em termos de sabores, aparências, consistências, higiene, conservação, valores nutritivos, etc.

O quadro 7 apresenta um sumário desses setores, e dos processos utilizados e dos objetivos visados em cada um.

Quadro 7 - Os Setores da Indústria de Alimentos, os Processos Utilizados e os Objetivos Visados

Setores da Indústria de Alimentos	Processos Utilizados	Objetivos Visados
1. Beneficiamento	físicos	<ul style="list-style-type: none"> . redução da carga microbiana e de enzimas . eliminação ou redução do Fator de Correção . diminuição dos riscos de alteração
2. Conservação e Preservação	químicos e biológicos	<ul style="list-style-type: none"> . elevar o tempo de vida útil do alimento . fazer face aos períodos de entres-safra (não há mudança nas características básicas - sabor - principalmente)
3. Transformação	químicos e biológicos	<ul style="list-style-type: none"> . obtenção de enorme variedade de produtos alimentícios a partir de um número restrito de matérias-primas alimentares tais como: leite, carnes, ovos, pescado, mel e vegetais em geral]. . elevar os padrões de higiene dos produtos . eliminação de microorganismos patogênicos e de ovos ou formas evolutivas de parasitas superficiais ou de profundidade. . diminuição do peso e do volume dos alimentos submetidos a processos que impliquem em perda de água. . tornar mais fácil a utilização de certos alimentos, como, por exemplo, o café solúvel, leite em pó instantâneo, extratos de carne e tomate, etc.

3.3. A INDÚSTRIA DE ALIMENTOS NO BRASIL E SUA IMPORTÂNCIA PARA A ECONOMIA

Apesar das dificuldades já anteriormente apresentadas para a sua expansão, a indústria de alimentos no Brasil ocupa uma posição de singular relevo no panorama econômico brasileiro. Tal fato pode ser verificado no quadro a seguir:

Quadro 8 - Alguns Indicadores da Indústria de Alimentos no Brasil

Indicadores	1973		1974	
	% em relação ao total	classificação	% em relação ao total	classificação
Inversões de capital	11.5	3º	12.5	2º
Pessoal ocupado	12.5 (*)	1º	11.4(**)	2º
Despesas com salários	8.9	4º	8.3	4º
Valor da produção	18.0	1º	15.6	1º
Valor da transformação industrial	11.6	2º	10.2	3º

(*) corresponde a 399.158 pessoas

(**) corresponde a 414.430 pessoas

Fonte: Anuário Estatístico do Brasil - FIBGE 1975.

Como pode ser observado neste quadro em 1973 a Indústria de Alimentos ocupava 2 primeiros lugares quando comparada com as demais indústrias do país, ocupava o maior contingente de pessoal (12.5%) e era responsável pelo maior valor da produção (18.0%). Ocupava também um expressivo 2º lugar quanto ao valor da transformação industrial (11.6%) e 3º e 4º lugares respectivamente com relação a inversões de capital (11.5%) e despesas com salários (8.9%). Em 1974 manteve o 1º lugar no valor da produção (15.6%), uma elevação do 3º para

o 2º lugar em termos de inversões de capital (12.5%), e expressivos 2º lugar em pessoal ocupado (11.4%), 3º lugar em valor de transformação industrial (10.2%) e 4º lugar em despesas com salários (8.3%).

Como podemos observar pelos dados acima a Indústria de Alimentos ocupa posição de destaque no panorama econômico brasileiro.

Uma das características da Indústria de Alimentos no Brasil é que a grande maioria das empresas que a compõe é de pequeno e médio porte. Estas pequenas e médias empresas concentram cerca de 80% quer do valor da Transformação Industrial, quer da mão-de-obra empregada no setor. Apesar da grande participação da empresa nacional no setor, grandes empresas multinacionais estão presentes, algumas já há muito tempo, outras recentemente e constantemente expandindo suas atividades. Quando em competição direta com as empresas de capital nacional, as multinacionais tendem a levar vantagem, pois são portadoras de novas tecnologias, novos enfoques administrativos, organização mais moderna, e disponibilidade de recursos.

O declínio relativo da importância da Indústria Alimentícia, ocorrido a partir da década de 1950, deve-se ao surgimento de outras indústrias, como por exemplo, a automobilística. Isto não quer dizer que ela parou de crescer, e sim que o seu crescimento foi menor, quando comparado com estas outras indústrias, o que a fez perder importância. Este fato pode ser verificado nos quadros a seguir:

Quadro 9 - Indústria - valor adicionado pelos principais ramos
1920-40-50-60-70

Discriminação	1920	1940	1950	1960	1970
Metalúrgico	4.3	7.7	7.4	11.9	11.2
Mecânico	2.0	5.8	2.2	3.5	6.8
Elétrico	-	-	1.7	3.9	5.2
Químico	6.0	10.5	9.4	13.4	9.7
Têxtil	28.6	22.7	20.1	12.0	9.1
Couros	8.6	4.6	4.3	3.6	3.3
Alimentos	22.2	22.9	19.6	16.9	13.1

Fonte: Daines, Samuel Analysis of Industrial, Technology, and Productivity in the Food Processing Sector of Brazil, Cambridge, Massachusetts, MIT, 1975.

Quadro 10 - Brasil - Indústria de produtos alimentares em relação a indústria de transformação

Período	Estabelecimentos *		Pessoal Ocupado *		% do valor da Transformação
	Números	% na Ind. de Transf.	Números	% na Ind. de Transf.	
1940	14.905	36,37	173.535	19,18	20,16
1950	32.795	39,92	234.311	17,89	20,52
1960	33.534	30,88	266.103	15,17	16,43
1970	46.815	29,10	372.401	14,13	13,47

* Os estabelecimentos e pessoal ocupado de 1940, 1950, 1960 e 1970 referem-se aos dias: 1.9.1940, 1.1.1950, 31.12.1959 e 31.12.1970, respectivamente

Fonte: F.I.B.G.E., Censo Industrial, 1940/50/60/70.

Dados do censo de 1960 revelam que as empresas da Indústria de Alimentos estão concentradas na região centro-sul do país. De fato somente São Paulo e Rio Grande do Sul respondem por mais de 50% da produção industrial de alimentos no Brasil. Além disso nesses dois estados está investido mais de 50% do capital aplicado e está mais de 43% do pessoal ocupado no setor.

A região Sul é a única que representa uma relação menor que um, entre o número de estabelecimento, o capital aplicado e o volume de pessoal ocupado e o valor da produção. Em outras palavras, as indústrias localizadas na região Sul conseguem produzir mais do que as das outras regiões, seja por número de estabelecimento, por unidade de capital aplicado ou por homem ocupado. Tais fatos podem ser verificados no quadro a seguir:

Quadro 11 - Localização Geográfica da Indústria de Alimentos - 1960 (%)

Região	Valor da Produção	Pessoal Ocupado	Capital Aplicado	Nº de estabelecimento
Norte	0,85	1,56	1,39	1,93
Nordeste	8,44	18,65	14,80	15,39
Leste	23,73	27,54	23,54	33,03
Sul	65,00	50,58	57,88	46,65
C. Oeste	1,98	1,67	2,39	2,99
BRASIL	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Anuário Estatístico do Brasil - FIBGE - 1965

Em termos de exportação, a Indústria de Alimentos mais a de Bebidas, Alcool e Vinagre, e Fumo ou Tabaco responderam em valor por 24,8%, 31,7% e 27,9% respectivamente em 1973, 1974 e 1975 na pauta de exportação. Tratam-se no entanto de produtos com pouca elaboração, oriundos basicamente de setores de

beneficiamento e conservação e preservação.

A crescente demanda por alimentos no mundo gera uma grande oportunidade para o crescimento desta indústria e a torna uma grande fonte de divisas para o país. Em 1965, a exportação de alimentos industrializados respondia por 7.6% do valor total das exportações do país; em 1975, essa participação já atingiu 10.7%, denotando que as empresas estão atentas às oportunidades e as estão aproveitando.

3.4. A INDÚSTRIA DE ALIMENTOS NO ESTADO DE SÃO PAULO

Ao Estado de São Paulo cabe uma posição de grande destaque na Indústria de Alimentos no Brasil. Segundo dados coletados dos Anuários Estatísticos do IBGE e apresentados a seguir, o Estado de São Paulo respondeu em 1970 por: 44.0% do valor da Transformação Industrial da Indústria de Alimentos do Brasil; apesar de responder por apenas 23,7% dos estabelecimentos e 31.4% do pessoal ocupado. Se analisarmos o quadro apresentado de uma forma evolutiva, veremos que de 1940 a 1970 houve um crescimento de 76% na participação do V.T.I., um crescimento bem menor na participação do pessoal ocupado (20.7%) e um decréscimo na participação do número de estabelecimentos.

Quadro 12 - Representatividade da Indústria de Alimentos do Estado de São Paulo em relação ao Brasil

Período	nº Estab.	% em rel. ao Brasil	Pessoal Ocupado	% em rel. ao Brasil	Valor da Transf. Ind. - % em rel. ao Brasil
1940	3.887	26,1%	45.786	26,4%	25,1%
1950	7.914	24,1%	61.468	26,2%	35,3%
1960	8.590	25,6%	83.730	31,5%	40,7%
1970	11.102	23,7%	116.797	31,4%	44,0%

Fonte: Censos Industriais IBGE, 1940/50/60/70

Dentro do Estado de São Paulo, a Indústria de alimentos também tem elevada participação. O setor de alimentação é ainda o mais importante ramo industrial de São Paulo, em termos de valor da produção e número de estabelecimentos. No entanto, com o crescimento dos outros setores industriais a um ritmo mais elevado, a sua participação relativa está tendendo a diminuir, como podemos observar no Quadro nº 13 a seguir:

Quadro 13 - Estado de São Paulo - Indústria de produtos alimentares em relação a indústria de transformação - 1940-50-60-70

Período	Estabelecimentos		Pessoal Ocupado		% do valor da Transformação
	Número	% na Ind. de Transf.	Número	% na Ind. de Transf.	
1940	3.887	34,27	45.786	14,10	12,82
1950	7.914	34,30	61.468	11,61	14,79
1960	8.590	24,14	83.730	10,11	12,04
1970	11.102	22,30	116.797	9,06	10,19

* Os estabelecimentos e pessoal de 1940/50/60/70 referem-se aos dias: 1.9. 1940, 1.1.1950, 31.12.1959 e 31.12.1970 respectivamente.

** Em mil cruzeiros

Fonte: F.I.B.G.E., Censo Industrial, 1940/50/60/70

Vimos neste capítulo as origens da Indústria Alimentícia no Brasil e a sua importância para a economia brasileira. Vimos também a importância da Indústria Alimentícia do Estado de São Paulo para a sua economia e para a economia brasileira.

No capítulo seguinte apresentaremos e discutiremos a metodologia adotada para o desenvolvimento desta pesquisa.

CAPÍTULO IV

METODOLOGIA DESTE ESTUDO

CAPÍTULO IV

METODOLOGIA DESTE ESTUDO

Este capítulo é dedicado à descrição da metodologia utilizada na condução deste estudo bem como o seu fundamento lógico.

Há muitas maneiras de formular um problema de pesquisa, tais como usar métodos: qualitativos, quantitativos, rigorosamente estruturados, pouco estruturados, experimentação, etc. A formulação do problema desta pesquisa, bem como a metodologia utilizada foram baseadas no paradigma de pesquisa desenvolvido pelo professor Albert H. Rubenstein da Universidade Northwestern. Este paradigma tem sido usado pelo seu autor há mais de 20 anos. Ele representa um caminho sistemático para estabelecer e potencialmente resolver, ou ao menos ganhar um melhor entendimento, um problema de pesquisa. Embora tenhamos algumas etapas no paradigma, ele é um processo cíclico e iterativo com constantes idas e vindas fazendo com que, etapas anteriores sejam refeitas em função do que aprendemos em etapas posteriores. Segundo Rubenstein, as etapas do paradigma são as seguintes:

1. Seleção da área de interesse da pesquisa.
2. Identificação de questão (ões) pesquisável (eis).
3. Elaboração de proposições potencialmente testáveis.
4. Definição operacional das variáveis e dos parâmetros e seus indicadores.
5. Desenvolvimento do(s) instrumento(s) de coleta de dados.
6. Planejar o trabalho de campo e pré-teste.
7. Efetuar o trabalho de campo e coletar informações.
8. Analisar as informações e testar as hipóteses.

9. Reciclar os resultados da pesquisa.

Nos tópicos a seguir descreveremos como procedemos em termos metodológicos no planejamento e execução desta pesquisa, etapa por etapa segundo o paradigma acima.

4.1. QUESTÃO DE PESQUISA

Selecionar uma questão de pesquisa é o primeiro passo no processo de formulação do problema. A questão relacionada para este estudo, conforme já mencionado no Capítulo I - Os Objetivos Deste Estudo, foi a seguinte: "Qual é a relação entre alguns fatores de Marketing e o sucesso e o insucesso comercial da inovação de novos produtos em grandes empresas de alimentos do Estado de São Paulo?". Este assunto e consequente questão de pesquisa foi escolhido principalmente pelo interesse do pesquisador nesta área. Comentários adicionais sobre a questão de pesquisa já foram feitos no Capítulo II acima referido.

4.2. PROPOSIÇÕES DE PESQUISA

O desenvolvimento de proposições é o estágio seguinte no processo de formulação do problema. Proposições ou hipóteses são afirmações sobre o problema de pesquisa baseadas na teoria, experiência ou intuição, relacionando as variáveis independentes e as variáveis dependentes da pesquisa. As proposições podem assumir diferentes formas, assim sendo Y a variável dependente e X a independente, temos como exemplo algumas formas padrão de proposições:

1) Se x ocorre, então y ocorre ou é bem provável de ocorrer; o tipo "se ... então" é o tipo mais forte de proposição porque implica em causalidade (isto é, x causa y) ou porque implica numa forte correlação, isto é, x não causa necessariamente y, mas sempre que x ocorre, y ocorre, sugerindo que há um fator z que pode causar ambos.

2) A variação de Y é causada por, ou influenciada pela variação de x_1 , x_2 , x_3 , etc.; se coeficientes podem ser colocados segundo o grau de influência alterado por X , então nós podemos obter explicações e predições muito fortes do valor de Y .

Com base na literatura e nas experiências do pesquisador na área, foram desenvolvidas neste estudo duas principais proposições:

Proposição 1 (P1): "Quanto maior número de informações de Marketing são utilizadas, no estágio do desenvolvimento e lançamento de um novo produto, maior é a probabilidade de sucesso do produto."

Esta proposição está em acordo com o que versa a teoria e com o que o pesquisador julga primordial para possibilitar que um novo produto seja sucesso: dispor de informações de mercado adequadas, de elevada qualidade e que sejam intensamente e corretamente utilizadas pelos tomadores de decisão. Esta proposição é frontalmente contra o conceito que ainda vigora em certos meios de que o homem de marketing é um elemento tipicamente criativo e de que dessa sua criatividade depende o sucesso do novo produto. É verdade que alguma dose de criatividade é desejável, mas criatividade sem ter como base o conhecimento do mercado (isto é, dos consumidores, seus hábitos, desejos, necessidades, comportamento e dos concorrentes, dos canais de distribuição, das práticas comerciais) com certeza não levará o produto ao sucesso.

Pretendemos demonstrar a veracidade desta proposição através da comparação da utilização dessa variável nos casos de sucesso e de insucesso levantados.

Proposição 2 (P2): "Quanto mais atividades de Marketing são praticadas pela empresa no estágio do lançamento de um novo produto, maior será a probabilidade de sucesso do produto."

Também esta proposição está em acordo com o que versa a teoria e com o

que o pesquisador julga primordial para que o produto seja sucesso: praticar com eficácia as atividades de Marketing tais como: segmentar o mercado, investir em propaganda e efetuar promoção de vendas, treinar vendedores, elaborar plano de marketing, etc.

Esta proposição parte do pressuposto que o sucesso só terá uma grande probabilidade de ocorrer quando o tomador de decisão em Marketing, dispondo de informações corretas do mercado dirigir os esforços de Marketing da empresa com objetividade para atingir as metas fixadas. Tais ações intencionais se retratam através dos esforços em segmentar o mercado, efetuar promoções de venda, treinar vendedores, pesquisar o mercado, tornar o produto conhecido e obter resposta do consumidor, etc.

Todas as informações coletadas contribuíram para a elaboração das duas proposições gerais apresentadas. Além disso, essas mesmas informações foram utilizadas para o desenvolvimento das variáveis e dos indicadores dessas variáveis neste estudo.

4.3. VARIÁVEIS, PARÂMETROS E INDICADORES DO ESTUDO

Com o desenvolvimento das proposições estão implícitas as variáveis dependentes e independentes. O passo seguinte é o de identificar os indicadores e os parâmetros relevantes do estudo, bem como a forma de medi-los.

4.3.1. VARIÁVEIS DEPENDENTES: são aquelas cuja variação o pesquisador deseja acompanhar e estabelecer relações com as variáveis independentes. No presente estudo, a variável independente é o resultado comercial do lançamento do novo produto no mercado e que pode apresentar 2 valores: sucesso e insucesso.

VD : Resultado Comercial do Lançamento de um Novo Produto no Mercado

4.3.2. VARIÁVEIS INDEPENDENTES: são aquelas cuja variação precede e condiciona a ocorrência do fenômeno estudado e cuja variabilidade independe dos fatores considerados no estudo. É aquilo que pode ser feito para tentar mudar os resultados relativos a um particular fenômeno. No caso do presente estudo, as variáveis independentes relacionadas respectivamente a cada proposição são as seguintes:

Proposição	Variáveis Independentes
P1	VII - Atributos das Informações de Marketing
P2	VI2 - O Grau de Exercício das Atividades de Marketing

4.3.3. PARÂMETROS: segundo Berlin, citado por Kirsch (1976) são variáveis que podem afetar o comportamento das variáveis dependentes. Eles podem afetar a variável dependente no mesmo sentido em que a proposição afirma que a variável independente o faz. Sob condições ideais de laboratório o pesquisador está quase sempre capacitado a controlar a maioria dos parâmetros podendo torná-los constantes, tanto que pode avaliar cuidadosamente o impacto causado pelas mudanças na variável independente. Nos casos em que os parâmetros não podem ser controlados podem causar os seguintes problemas: pode ocorrer que as variáveis independente e dependente aparentem estar relacionadas quanto de fato não estão. Se um parâmetro varia concomitantemente com a variável independente durante o transcorrer de um estudo e ocasiona mudanças na variável dependente, aparecerá como que se a variável independente tivesse causado a variação, quando de fato poderia não ter sido. Esta ocorrência é chamada de Erro Tipo II. Outro problema pode ocorrer quando o comportamento do parâmetro pode dar a aparência de que as variáveis dependente e independente

não estão relacionadas, quando de fato estão. Nesta situação o comportamento do parâmetro neutraliza o impacto do comportamento da variável independente sobre o da variável dependente. Esta ocorrência é chamada de Erro Tipo I.

Rubenstein (1976) no seu paradigma de pesquisa discorre sobre parâmetros nos seguintes termos: "Estes são condicionantes da situação sobre os quais o pesquisador não pode, devido aos objetivos do seu particular estudo, ou não deseja manipular diretamente. Eles são o essencial "dado", e geralmente envolvem coisas tais como: políticas de alta direção, total de recursos disponíveis, circunstâncias conflitantes, condições do meio ambiente ou "externas". A identificação de uma variável como um parâmetro não significa que não seja sempre não manipulável, isto meramente significa que no contexto do particular estudo pode ser ou deve ser considerado "dado", e que não está sob o controle direto do pesquisador.

Desse modo, uma infinidade de variáveis podem ser definidas nesta pesquisa como parâmetros, tais como: dimensões da empresa, qualificação do pessoal de marketing, sub-ramo a que pertence, etc. No entanto, muitos desses parâmetros puderam ser controlados pela própria definição dos componentes da amostra, enquanto que outros não o puderam. Dentre estes outros parâmetros, os que foram julgados importantes para o estudo foram controlados através da sua medição durante a coleta de dados. Os parâmetros considerados na pesquisa e medidos foram os seguintes:

Par 1: Mercado

Este parâmetro foi considerado por julgarmos que quanto mais favorável for o mercado, maiores serão as chances de se obter sucesso e vice-versa. Entenda-se por mercado favorável aquele em que o mercado está em crescimento, os consumidores desejosos do produto, a concorrência é leal e pouco acirrada, e vice-versa.

Par 2: Sensibilidade do Mercado a Preço

Dependendo se o mercado for mais ou menos sensível a redução de preço, o sucesso de um produto poderá ser explicado apenas pela prática de preços baixos, ou vice-versa, o insucesso ser explicado pela prática de preços elevados independentemente da ação das demais variáveis de marketing.

Par 3: Sensibilidade do Mercado a Propaganda

Dependendo se o mercado for mais ou menos sensível a propaganda, o sucesso de um produto poderá ser explicado apenas pela prática de propaganda intensa, ou vice-versa, o insucesso ser explicado pela falta de propaganda, independentemente da ação das demais variáveis de marketing.

Par 4: Sensibilidade do Mercado a Promoção de Vendas

Dependendo se o mercado for mais ou menos sensível a promoções de vendas, o sucesso de um produto poderá ser explicado apenas pela prática de intensa promoção de vendas, ou vice-versa, o insucesso ser explicado pela falta de promoção de vendas, independente da ação das demais variáveis de marketing.

Par 5: Sensibilidade do Mercado a Inovações do Produto

Dependendo se o mercado for mais ou menos sensível a inovações do produto, o sucesso de um produto poderá ser explicado apenas pela inovação do produto, ou vice-versa, o insucesso poderá ser explicado pela falta de inovação no produto.

Os parâmetros 2 a 5 foram considerados a fim de determinar a sensibilidade dos mercados a cada uma dessas variáveis, pois esta sensibilidade maior ou menor a cada uma das variáveis pode condicionar o sucesso ou não do produto, tendo em vista a importância relativa a cada uma das variáveis que as empresas deram nas suas decisões mercadológicas.

Par 6: Pressão Competitiva

Este parâmetro pode atuar de duas maneiras: (1) a pressão competitiva elevada pode fazer com que a empresa seja extremamente cautelosa e cuidadosa nos seus lançamentos, fazendo com que a probabilidade de sucesso se eleve; (2) por outro lado, a pressão competitiva elevada pode fazer com que um produto que tinha grandes chances de sucesso, não o consiga devido à ocorrência de guerra de preços, verbas exageradas de propaganda, etc. Situações inversas podem ocorrer quando a pressão competitiva for baixa.

Par 7: Grau de Propaganda desse Ramo Industrial

Este parâmetro foi considerado porque o grau de propaganda elevado de um setor pode ocasionar o insucesso de um produto que foi lançado com uma verba de propaganda insuficiente para os padrões do setor e vice-versa.

Par 8: Experiências Anteriores Bem ou Mal Sucedidas da Empresa no Lançamento de Novos Produtos

Este parâmetro foi considerado devido ao fato de que experiências anteriores bem ou mal sucedidas fazem parte do processo de aprendizagem das companhias em lidar com novos produtos e que quanto mais experiências a empresa teve, maior será a probabilidade de sucesso, e vice-versa.

Par 9: Tradição e Força da Marca da Empresa no Mercado

Este parâmetro foi considerado devido ao fato de que quanto melhor for a qualidade do produto, comparado com outros da mesma categoria, maior serão as suas probabilidades de sucesso.

Durante a tomada de dados, o valor destes parâmetros foi levantado e durante a análise foi verificado se a variabilidade da variável independente também poderia ser explicada pela variabilidade de alguns desses parâmetros, além das variáveis independentes.

4.3.4. INDICADORES DAS VARIÁVEIS

Ao invés de tentarmos medir diretamente as variáveis do estudo, a maioria delas complexas e praticamente impossíveis de medir diretamente, tentou-se encontrar outros atributos que fossem mais fáceis de medir e que indicassem os comportamentos embora parciais das principais variáveis. A esses atributos ou variáveis "menores" chamamos de indicadores. Assim, por exemplo, se se quiser saber o quanto um namorado gosta de sua namorada, pode-se perguntar diretamente a ele quanto ele gosta de sua namorada e oferecer-lhe uma escala de 5 pontos graduada onde 1 = não gosta nada e 5 = gosta muito. Nesse caso a veracidade da resposta ficará totalmente a critério do respondente. Outra forma seria procurarmos indicadores da variável gostar passíveis de medição simples e sujeitos a poucos vieses, tais como: nº de vezes com que se encontra com a namorada durante a semana, nº de vezes que conversam por telefone, etc. O conjunto de respostas dadas aos indicadores nos levarão a concluir se o rapaz gosta realmente ou não de sua garota.

4.3.4.1. INDICADORES DAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES

VII - Atributos das Informações de Marketing: esta variável tem cinco diferentes dimensões. A primeira é relacionada ao tipo de informação de Marketing, a segunda com disponibilidade da informação, a terceira com a qualidade da informação, a quarta com o quanto a informação foi utilizada e a quinta com a eficiência com que foi utilizada. Estas cinco dimensões foram combinadas resultando em vinte diferentes indicadores a seguir descritos:

I 1: Disponibilidade de informações sobre as características do mercado.

I 2: Qualidade das informações sobre as características de mercado.

- I 3: Utilização das informações sobre as características do mercado.
- I 4: Eficiência da utilização das informações sobre as características do mercado.
- I 5: Disponibilidade de informações sobre o custo de se conseguir a aceitação do mercado e de se conseguir a desejada participação no mercado.
- I 6: Qualidade das informações sobre o custo de se conseguir a aceitação do mercado e de se conseguir a desejada participação no mercado.
- I 7: Utilização das informações sobre o custo de se conseguir a aceitação do mercado e de se conseguir a desejada participação no mercado.
- I 8: Eficiência da utilização das informações sobre o custo de se conseguir a aceitação do mercado e de se conseguir a desejada participação no mercado.
- I 9: Disponibilidade de informações sobre o potencial de vendas.
- I10: Qualidade das informações sobre o potencial de vendas.
- I11: Utilização das informações sobre o potencial de vendas.
- I12: Eficiência da utilização das informações sobre o potencial de vendas.
- I13: Disponibilidade de informações sobre as necessidades e desejos dos consumidores.
- I14: Qualidade das informações sobre as necessidades e desejos dos consumidores.
- I15: Utilização das informações sobre as necessidades e desejos dos consumidores.

- I16: Eficiência da utilização das informações sobre as necessidades e desejos dos consumidores.
- I17: Disponibilidade de informações sobre a possibilidade do sucesso comercial.
- I18: Qualidade das informações sobre a possibilidade do sucesso comercial.
- I19: Utilização das informações sobre a possibilidade do sucesso comercial.
- I20: Eficiência da utilização das informações sobre a possibilidade de do sucesso comercial.

VI2 - O Grau de Exercício das Atividades de Marketing:

esta variável tem três dimensões: a primeira é o tipo de atividade de Marketing; a segunda é a utilização dessa atividade e a terceira é a eficiência da utilização da atividade. Estas 3 dimensões combinadas resultaram nos seguintes indicadores:

- I21: Utilização da segmentação de mercado.
- I22: Eficiência da utilização da segmentação de mercado.
- I23: Utilização de pesquisa(s) de mercado.
- I24: Eficiência da utilização de pesquisa(s) de mercado.
- I25: Utilização de testes de mercado.
- I26: Eficiência da utilização de testes de mercado.
- I27: Utilização de serviços ao consumidor.
- I28: Eficiência da utilização de serviços ao consumidor.
- I29: Utilização de promoção de vendas.
- I30: Eficiência da utilização de promoção de vendas.
- I31: Utilização de venda de pessoal.

- I32: Eficiência da utilização de venda do pessoal.
- I33: Utilização de plano de incentivo de vendas a vendedores.
- I34: Eficiência da utilização de plano de incentivo de vendas a vendedores.
- I35: Utilização de treinamento de vendedores.
- I36: Eficiência da utilização de treinamento de vendedores.
- I37: Existência de autoridade do gerente de marketing para introduzir modificações no produto.
- I38: Eficiência da utilização da autoridade do gerente de marketing em introduzir modificações no produto.
- I39: Existência de compatibilidade do novo produto com a(s) linha(s) de produtos da companhia.
- I40: Existência de plano formal de marketing.
- I41: Eficiência da utilização do plano de marketing.
- I42: Montante de recursos destinados a marketing.
- I43: Eficiência da utilização dos recursos destinados a marketing.
- I44: Existência de gerência de produtos.
- I45: Eficiência da utilização de gerência de produto.
- I46: Existência de flexibilidade para variar preços.
- I47: Eficiência da utilização da flexibilidade para variar preços.
- I48: Existência de embalagem atraente.
- I49: Eficiência da utilização da existência de embalagem atraente.

4.3.4.2. - INDICADORES DA VARIÁVEL DEPENDENTE

VD: Resultado comercial do lançamento de um novo produto no mercado.

Para esta variável não haverá indicadores, pelo fato de que ela, nesta pesquisa, poderá assumir apenas dois valores: sucesso e insucesso. Como nas entrevistas foi solicitado ao entrevistado que apresentasse os casos de sucesso e insucesso de sua empresa, a variável já é fornecida com o valor atribuído.

4.3.4.3. - INDICADORES DOS PARÂMETROS

Para procurar controlar os parâmetros da pesquisa foram colocadas no instrumento de coleta de dados uma questão específica para cada um, onde perguntávamos o grau de existência deste fator e a sua contribuição para o resultado comercial. (vide Anexo 1 - Instrumento de Coleta de Dados).

A seguir apresentamos como conclusão desta parte na Figura 2 o plano geral do estudo.

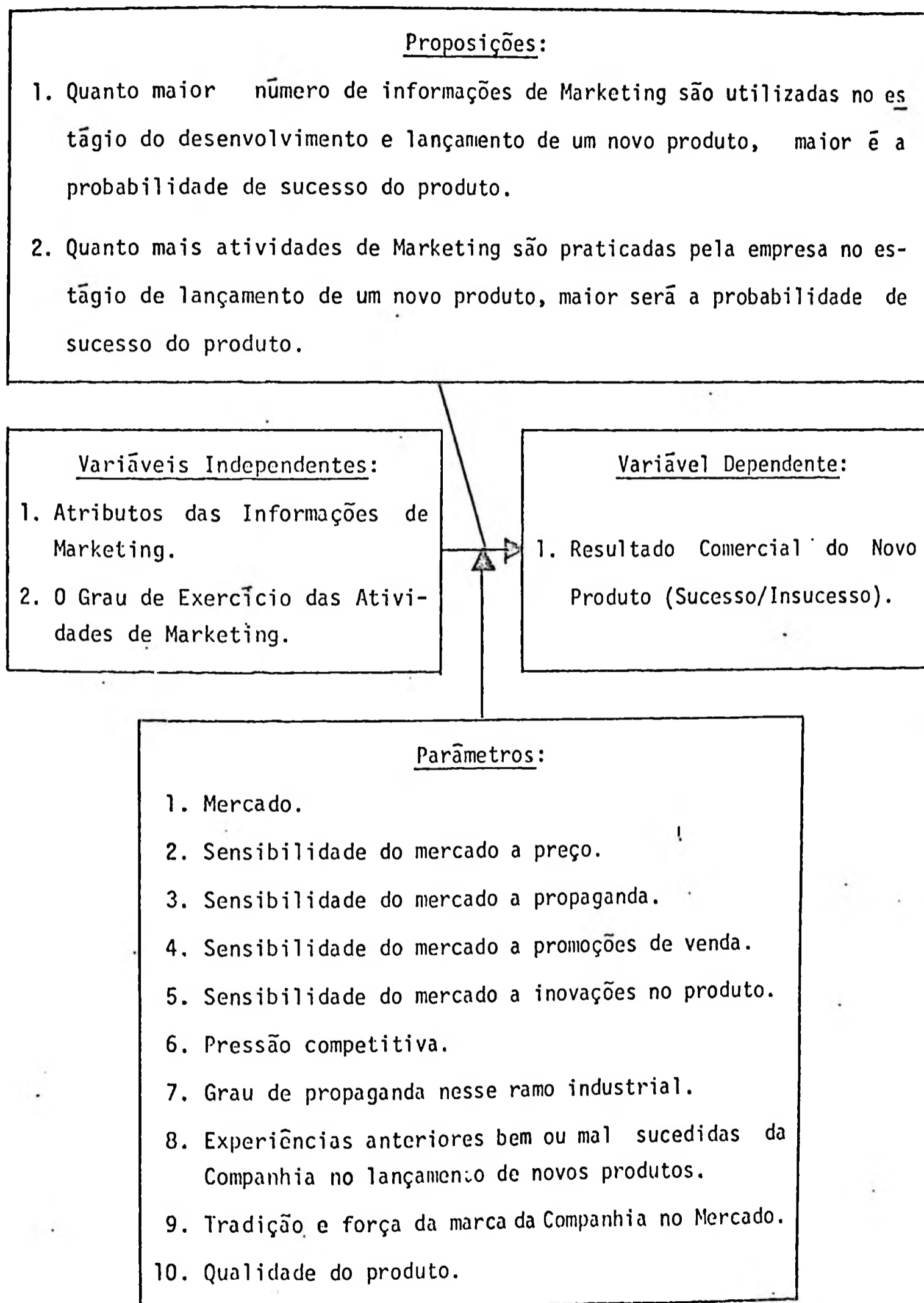


Fig. 2 - PLANO GERAL DO ESTUDO

4.4. COMO MEDIR OS INDICADORES E PARÂMETROS

Foi escolhida uma escala de 5 pontos para medir os indicadores, os parâmetros e a contribuição das variáveis independentes para o resultado comercial. Para cada indicador, o respondente poderia se posicionar nessa escala de 1 a 5 conforme o valor que no seu entender o indicador tenha assumido, conforme a convenção que a seguir apresentamos:

1	2	3	4	5
Não disponível				Muito disponível
Baixa qualidade				Elevada qualidade
Baixa utilização				Elevada utilização
Baixa eficiência da utilização				Elevada eficiência da utilização
Baixa contribuição para o sucesso e insucesso				Elevada contribuição para o sucesso e insucesso

4.5. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Após terem sido definidos: a questão de pesquisa, as proposições a testar, as variáveis, os parâmetros e os indicadores foi iniciada a construção do instrumento de coleta de dados.

Foram construídas duas primeiras versões do instrumento: uma do tipo fechado e outra do tipo aberto. Estas duas versões foram discutidas e analisadas com pessoas experientes em pesquisa principalmente o Prof. Albert H. Rubenstein. Dessas discussões e análises, surgiu uma terceira versão que englobava as duas primeiras. Com esta versão foi efetuado um primeiro pré-teste do instrumento junto a uma empresa de alimentos, fabricante de sucos concentrados, em Evanston, Illinois, USA. Após este primeiro teste, novas modificações foram introduzidas no instrumento dando origem a uma quarta versão. Novamente

pré-testamos o instrumento, agora junto a um fabricante de batatas processadas também em Evanston. Novamente mudanças precisaram ser feitas no instrumento que deram origem a quinta versão. Essa quinta versão trouxemos ao Brasil, onde após traduzida, foi discutida com o nosso orientador na FEA-USP. Dessa discussão, resultou, após pequenas modificações a sexta versão do instrumento, primeira em língua portuguesa. Esta versão foi testada junto a um pequeno-médio fabricante de produtos processados de tomate no Brasil. Este teste não foi muito útil para o aprimoramento do instrumento, pois os entrevistados não entendiam praticamente nada de marketing, nem tampouco os termos usualmente empregados, mas nos alertou para dificuldades que teríamos em conduzir a pesquisa junto a pequenas e médias empresas, conforme nossa intenção inicial, o que fez com que orientássemos nossa amostra para grandes empresas. Esse mesmo instrumento foi em seguida pré-testado junto a uma grande empresa fabricante de biscoitos e balas. O teste sugeriu a introdução de algumas pequenas modificações que após efetuadas, deram origem à versão final do instrumento que foi utilizado na coleta de dados.

Essa versão final do instrumento é composta das seguintes partes:

Parte A - Informações sobre a companhia.

Parte B - Informações específicas sobre um sucesso comercial.

1. Descrição do sucesso.
2. Dados específicos sobre as variáveis.

Parte C - Informações específicas sobre um insucesso comercial.

1. Descrição do Insucesso.
2. Dados específicos sobre as variáveis.

O instrumento foi construído para ser preenchido em todos os seus itens pelo entrevistados. Maiores detalhes sobre o instrumento podem ser observados no Anexo 1 - Instrumento de Coleta de Dados.

Como poderá ser observado no Instrumento de Coleta de Dados, as questões sobre sucesso e insucesso são efetuadas em ocasiões diferentes a fim de ser evitada a ocorrência do efeito "halo". O efeito "halo" consiste em que as respostas dadas para um determinado item interferem nas dadas num outro item. No caso particular de nossa pesquisa é importante que as respostas dadas para os casos de sucesso não interfiram nas dadas para os casos de insucesso.

4.6. SELEÇÃO DA AMOSTRA

A amostra foi selecionada com base nos dados sobre as empresas do ramo constantes no "Quem é Quem na Economia Brasileira: Revista Visão, 1978".

Não foi utilizado nenhum critério estatístico para a seleção dos elementos que passariam a compor a amostra, principalmente por termos trabalhado com um universo pequeno de empresas o que tornaria praticamente impossível uma amostragem satisfatória. Apesar disso um grande número de condicionantes foram utilizados para aceitar uma empresa na amostra. Listamos a seguir quais foram essas condições:

- a. empresas de produtos alimentícios dos setores de Transformação e Conservação/Preservação.
- b. empresas com sede no Estado de São Paulo.
- c. empresas com faturamento bruto em 1977 acima de Cr\$ 200 milhões (*).
- d. empresas que atendessem em conjunto todos ou a maior parte dos subramos da indústria de produtos alimentícios.
- e. empresas que tivessem efetivamente ao menos um caso de sucesso e (ou) um caso de insucesso ocorrido nos últimos 5 anos.

(*) Base: Quem é Quem na Economia Brasileira: Revista Visão, 1978.

Na seleção de uma amostra muitos fatores restritivos precisam ser considerados tais como: montante de recursos materiais disponíveis pelo pesquisador; objetivos da pesquisa; tempo disponível pelo pesquisador; recursos humanos disponíveis; acessibilidade aos elementos da amostra, etc.

Em função dessas limitações e condicionantes acima descritos, o tamanho inicial planejado para a amostra foi de trinta empresas.

Após a obtenção de uma lista de empresas que se enquadravam nos critérios definidos verificou-se a acessibilidade a seus executivos remetendo-lhes uma carta inicial para contato, com o timbre da Faculdade de Economia e Administração da USP (Anexo 2) e assinada pelo pesquisador. Nesta carta explicava-se os objetivos da pesquisa e procurava-se ganhar a cooperação do entrevistado. A esta carta seguia-se um contato telefônico através do qual verificava-se se a empresa apresentava as condições necessárias para fazer parte da amostra e se seu(s) executivo(s) estava(m) disposto(s) a cooperar(em). Caso positivo procurava-se marcar a data e hora para a entrevista, caso contrário a empresa seria colocada de lado.

4.7. PROCEDIMENTOS DE CAMPO

Para se evitar vieses, ter acessibilidade e ganhar a cooperação dos entrevistados, alguns procedimentos foram tomados:

1. Para evitar respostas erradas ou questões sem resposta, o instrumento foi construído procurando-se evitar abordar datas e outros dados precisos que tenham ocorrido no passado, e que devido as limitações de memória das pessoas seriam difíceis de se obter ou obter-se-iam com imprecisões.
2. Para evitar que pessoas não habilitadas ou inadequadas respondessem

aos instrumentos, seriam identificadas as pessoas chaves que participaram do evento que estava sendo analisado.

3. Para ganhar acessibilidade às empresas foi preparada uma carta-contato inicial que continha as seguintes informações:

(1) uma rápida descrição do propósito da pesquisa; (2) uma rápida apresentação do pesquisador; (3) uma garantia de confidencialidade; (4) uma solicitação para uma entrevista na qual seriam aplicados os instrumentos com uma previsão de sua duração; (5) uma promessa de telefonar nos próximos dias para saber se seria possível marcar tal entrevista.

A carta foi datilografada em papel timbrado da FEA-USP e assinada pelo pesquisador. No Anexo 2 apresentados o modelo da carta utilizada.

4. Para evitar problemas com os respondentes e com as empresas, sempre que foi necessário, foi obtida autorização superior com quem de direito na empresa, antes de ser efetuada a entrevista.

5. Para obter cooperação e evitar recusa em dar informações confidenciais antes de iniciar a entrevista foi expressamente prometido a garantia de anonimato tanto do entrevistado quanto da empresa, e que todas as informações obtidas seriam tratadas em conjunto com as demais e que nada sobre a empresa seria divulgado, inclusive o seu nome e o nome dos respondentes.

4.8. ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Para análise das informações foi utilizado o programa SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Os dados foram processados no Computador Central da Universidade de São Paulo.

Vimos neste capítulo a metodologia utilizada nesta pesquisa, etapa por etapa, desde a definição do problema até a análise das informações.

No próximo capítulo apresentaremos os resultados obtidos.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

CAPÍTULO V

RESULTADOS

No capítulo anterior apresentamos e detalhamos a metodologia empregada nesta pesquisa.

No capítulo presente apresentamos os resultados gerais e específicos da pesquisa.

5.1. RESULTADOS GERAIS

Do universo da pesquisa foram selecionadas e contatadas por carta e a seguir por telefone quarenta empresas das quais foram pesquisadas vinte e três. As restantes foram abandonadas devido a um ou mais dos seguintes motivos:

- a. recusa em conceder entrevista;
- b. a empresa não tinha casos a relatar;
- c. a empresa não se enquadrava ou não atendia alguns dos critérios pré definidos de seleção;
- d. dificuldade em marcar a entrevista devido a excessos de compromissos e viagens da(s) pessoa(s) a ser(em) entrevistada(s).

As entrevistas foram conduzidas no período compreendido entre Setembro/78 a Fevereiro/79. Muitas das entrevistas foram efetuadas pelo pesquisador contando com o auxílio de um estagiário assistente de pesquisa.

Esse procedimento, sempre que foi possível, facilitava o processo, pois enquanto o pesquisador conduzia a entrevista o assistente tomava nota das informações o que reduziu substancialmente o tempo da entrevista e melhorou a qualidade das informações coletadas. Nesses casos, a entrevista durava em

média de 90 a 120 minutos. No entanto, nem sempre foi possível efetuar as entrevistas desta forma e em alguns casos, a entrevista teve que ser conduzida por apenas uma pessoa. Nestes casos, sua duração girou em torno de 3,5 a 4,0 horas. No geral a receptividade dos entrevistados foi muito boa. Algumas dificuldades tais como desconfiança ou desinteresse desapareciam durante o transcorrer da entrevista. Em alguns casos a cooperação recebida foi tanta que a entrevista chegou a durar 4 ou mais horas.

Durante a coleta de dados a restrição de só aceitar casos de sucessos e insucessos que houvessem ocorrido apenas nos últimos 5 anos foi quebrada pela dificuldade encontrada em registrar um número razoável de casos neste período.

As entrevistas foram conduzidas sempre com as pessoas que vivenciaram os casos relatados. Nessas 23 empresas, foram entrevistadas vinte e quatro pessoas(*), cujos cargos e respectiva frequência estão abaixo relatados. Note-se que estes cargos eram os ocupados pelos entrevistados por ocasião da entrevista e não quando da ocorrência do(s) caso(s) relatado(s).

- 7 gerentes de Marketing
- 4 diretores comerciais
- 3 gerentes de produto
- 2 diretores administrativos
- 2 gerentes de grupo de produtos
- 2 supervisores de vendas
- 1 diretor superintendente
- 1 gerente de serviços de Marketing
- 1 chefe de novos produtos
- 1 gerente de promoções

24

(*) Numa das empresas, foram pesquisadas 2 divisões.

Em relação aos sub-setores industriais as empresas foram classificadas conforme o quadro a seguir:

Quadro 14 - Sub-setores Industriais das Empresas Pesquisadas

Sub-Setor (*)	Número de empresas
Moinhos	-
Carnes frigorificadas e industrializadas	4
Pescado	-
Açúcar e Alcool	-
Cafê	1
Oleos vegetais	-
Diversos (Conservas, balas e chocolates, biscoitos, massas, leite em pó, sorvetes, pós achocolatados, alimentos supergelados) **	12
Total	23
(*) Classificação segundo o critério da Revista Visão: "Quem é Quem na Economia Brasileira" - 1978. (**) Ao menos uma empresa fabricante de cada produto desta lista foi visitada.	

5.2. PERFIL DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Com o objetivo de apresentar um perfil, embora sucinto, das empresas visitadas, apresentamos no quadro a seguir algumas de suas características mais peculiares. Descrições mais detalhadas podem ser encontradas no Anexo nº 3 - Características das Empresas Pesquisadas.

Quadro 15 - Características das Empresas Pesquisadas

Empresa	Origem do capital	Tamanho	Propriedade	Adesão à especialização	Áreas de Mercado	Mercado	Idade (em 1980)	Situação Atual	Enc. N.ºs Produtos	Observações
1	Nacional	Grande	Familiar	Semi-profissionalizada	Local e Regional	Muito competitivo	32 anos	Ótima	Diretor Comercial	
2	Nacional	Médio	Familiar	Familiar	Nacional	Muito competitivo	57 anos	Ótima	Diretor Comercial	Operam nesse mercado grandes empresas nacionais e multinacionais.
3	Nacional	Grande	Familiar	Semi-profissionalizada	Nacional, Exportação	Muito competitivo	62 anos	Bom	Ger. de Promoções e Merchandising	Operam neste mercado grandes empresas nacionais e uma com joint-venture com uma multinacional
4	Nacional	Grande	-	-	Nacional	Muito competitivo	38 anos	Razoável	Diretor Comercial	Esta empresa opera no mesmo mercado da empresa 3.
5	Estrangeiro	Grande	-	Profissionalizada	Regional	Medianamente competitivo	14 anos	Ótima	Diretor Superintendente	Empresa de 1 só produto, mas com estratégia de distribuição diferenciada dos concorrentes que lhe permite uma boa posição no mercado.
6	Estrangeiro	Médio	-	Profissionalizada	-	Medianamente competitivo	Nova	-	Gerente de Produtos	
7	Nacional	Grande	Familiar	Semi-profissionalizada	Nacional, Exportação	competitivo	62 anos	Má	Diretor de Marketing	Operam neste mercado grandes empresas nacionais e multinacionais. É um ramo extremamente sensível às ações governamentais.
8	Nacional	Grande	Familiar	Semi-profissionalizada	Nacional, Exportação	competitivo	22 anos	Má	Gerente de Vendas	Esta empresa opera no mesmo mercado da empresa 7.
9	Nacional	Grande	-	Profissionalizada	Nacional, Exportação	pouco competitivo	26 anos	Bom	Diretor Administrativo	Foi formada basicamente, visando o mercado externo; só mais recentemente lançaram produtos no mercado externo
10	Estrangeiro	Grande	-	Altamente Profissionalizada	Regional e Nacional		51 anos	Ótima		
11	Nacional	Médio	Familiar	Familiar	Nacional, Exportação	Muito competitivo	60 anos	Má	Supervisor de Vendas	Operam nesse mercado grandes empresas nacionais e multinacionais. A empresa teve recentemente um grande lançamento mal sucedido.
12	Nacional	Médio	Familiar	Familiar	Local e Regional	pouco competitivo	30 anos	Regular	Não há	
13	Nacional	Pequena/Média	Familiar	Familiar	Local e Regional	desenvolver	11 anos	Bom	Não há	Já pertenceu a um grande grupo nacional que não tendo obtido sucesso com a empresa vendeu-a.
14	Estrangeiro	Pequena/Média	-	Profissionalizada	Nacional	competitivo	-	Regular	-	Pertence a uma grande multinacional que no entanto no Brasil mantém-se pequena. Apesar de desfrutar de boa imagem no mercado a empresa não a desfruta com novos lançamentos.
15	Estrangeiro	Grande	-	Profissionalizada	Nacional, Exportação	competitivo	51 anos	Ótima	-	Desfruta de ótima imagem no mercado. Tem uma linha de produtos grande e diversificada.
16	Estrangeiro	Média	-	Profissionalizada	Local e Regional	competitivo	8 anos	Ótima	-	Pertence a grande multinacional instalada no país a dezenas de anos. Esta empresa apenas comercializa e distribui uma determinada linha da multinacional e que pertence.
17	Estrangeiro	Grande	-	Altamente Profissionalizada	Nacional	competitivo	59 anos	Ótima	Chefe Novos Produtos	Bastante diversificada no ramo de alimentos. Muito bem estruturada em termos de marketing.
18	Nacional	Pequena/Média	Familiar	Semi-profissionalizada	Nacional, Exportação	Muito competitivo	-	Ótima	-	Já tem obtido grande sucesso tanto no mercado nacional quanto na exportação.
19	Estrangeiro	Pequena/Média	Familiar	Profissionalizada	Nacional, Exportação	competitivo	43 anos	Bom	-	É uma multinacional "latina" com ramificações por toda América do Sul e Central. Tem uma de suas sedes no Brasil.
20	Nacional	Grande	Familiar	Profissionalizada	Nacional, Exportação	Muito competitivo	39 anos	Ótima	-	
21	Estrangeiro	Grande	-	Altamente Profissionalizada	Nacional, Exportação	Muito competitivo	56 anos	Ótima	-	É uma multinacional sul-americana com sede na Argentina.
22	Nacional e Estrangeiro	Grande	Semi-Familiar	Altamente Profissionalizada	Nacional	Muito competitivo	-	Ótima	Gerente de Grupo de Produtos	É uma "joint-venture" entre uma empresa regional brasileira e uma multinacional europeia tendo o controle acionário ficado com a empresa brasileira.
23	Estrangeiro	Grande	-	Altamente Profissionalizada	Nacional, Exportação	competitivo	33 anos	Ótima	Gerente de Novos Produtos	

A seguir é apresentado um quadro com valores patrimoniais e de emprego referentes às empresas pesquisadas sem, no entanto, as identificarmos de forma a manter sigilo, assumido por ocasião das entrevistas.

Quadro 16 - Perfil Patrimonial e de Emprego das Empresas Pesquisadas

Empresa	Patr. líquido (1977)	Faturamento (1977)	Lucro líquido (1977)	nº de empregados (1977)
a	1.860,6	7.885,4	783,0	7744
b	1.612,0	10.384,2	266,5	7900
c	984,1	6.912,9	367,3	5600
d	656,0	2.550,0	150,0	4210
e	551,7	2.412,2	3,9	5062
f	389,7	1.667,8	2,7	5490
g	324,5	500,0	90,3	1000
h	259,7	1.069,6	103,5	2273
i	216,8	1.030,0	24,1	2800
j	187,8	2.010,0	123,0	3850
l	150,0	284,1	37,0	381
m	142,2	350,0	ND	600
n	127,2	237,5	0,8	492
o	112,7	914,6	24,9	1426
p	94,1	337,3	28,5	660
q	77,8	256,0	19,7	650
r	32,0	244,4	8,8	700
s	23,5	90,9	17,0	160
t	21,5	202,8	(6,4)	628
u	18,3	280,0	10,9	840
v	75,3	95,0	14,6	350
x	ND(*)	ND	ND	2500
z	ND	ND	ND	ND

(*) ND: não disponível

Notas:

a) Fontes:

- (1) declarações dos entrevistados;
- (2) informações publicadas na Revista Visão: "Quem é Quem na Economia Brasileira - 1978";
- (3) balanços publicados nos jornais.

b) Como os períodos de encerramento de balanços são diferentes, principalmente nas empresas multinacionais, foi preciso proceder a alguns ajustes, considerando como dados de 1977, aqueles correspondentes ao do ano fiscal de 1977/78.

5.3. DESCRIÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS

Nas vinte e três empresas pesquisadas foram relatados trinta e sete casos de lançamento de novos produtos, sendo vinte e três casos de sucessos e quatorze casos de insucessos.

Inicialmente prevíamos que o número de casos de sucessos e insucessos seria aproximadamente igual. No entanto na prática verificamos ser muito mais fácil a obtenção de casos de sucesso. Esse fato pode ser explicado por dois motivos: (1) os executivos dessas empresas não gostam de falar dos seus insucessos e por isso não admitiram ter caso(s) de insucesso(s) quando realmente o(s) tive(ram); (2) efetivamente as empresas brasileiras tem muito menos insucessos do que empresas similares em outros países mais desenvolvidos. A nós parece que a segunda explicação é a mais correta, conforme já vimos no Capítulo I quando apresentamos os resultados da pesquisa de Oliveira Lima e outros (1974).

Passamos a seguir a apresentar os casos de lançamento pesquisados. Inicialmente apresentaremos os vinte e três casos de sucesso e a seguir os quatorze de insucessos.

Da mesma forma que as empresas pesquisadas foram descritas de forma a manter o sigilo assumido pelo pesquisador, também na descrição dos casos de lançamento tal preocupação foi mantida. Além disso, as descrições foram feitas com base exclusivamente nas informações fornecidas durante a entrevista. Levido a estas duas restrições muitos casos não apresentam todas as informações que julgamos que deveriam ser apresentadas, dificultando talvez até o seu entendimento. Porém entre não fornecer nenhuma informação e apresentar as possíveis ficamos com a segunda alternativa.

5.3.1. DESCRIÇÃO DOS CASOS DE SUCESSO

Apresentamos neste item os casos de sucesso que nos foram relatados.

Sucesso 1

O sucesso 1 refere-se a um produto relançado pela empresa. A empresa possuía esse produto já há vários anos na sua linha. Era um produto que vivia abandonado na linha de produtos, com vendas irrisórias. Num reavaliação que foi feita dos produtos nesta situação, a pesquisa efetuada mostrou que o produto era desconhecido junto ao público consumidor, não possuía personalidade própria e era consumido indistintamente com outros produtos similares. Mostrou também qual era a motivação para o consumo de produtos daquele tipo, e que havia um grande potencial inexplorado. Em função dos resultados dessa pesquisa, as seguintes mudanças foram feitas:

- na apresentação do produto: embalagem mais sofisticada.
- na definição do público-alvo.
- na comunicação do produto - criado com base na pesquisa.
- na mídia utilizada - de acordo com o público-alvo.

Como resultado dessas modificações, a empresa conseguiu, mais do que reabilitar o produto, torná-lo um dos principais produtos da empresa.

Sucesso 2

O sucesso 2 refere-se ao lançamento de um produto inexistente no mercado. O produto já existia na Alemanha e era de grande sucesso. Um técnico na fabricação dessa classe de produtos veio da Alemanha e foi trabalhar na empresa em questão. Sugeriu a ideia para que fabricassem este produto. A ideia foi aceita e passaram a fabricá-lo. Foram utiliza

das as mesmas instalações já existentes para a fabricação de outros produtos da mesma classe. Sem nenhuma preocupação com Marketing, o produto foi lançado (há 10 anos) e tornou-se desde então grande sucesso para a empresa.

Sucesso 3

O sucesso 3 refere-se ao lançamento de um produto já existente no mercado e de grande sucesso. A empresa, percebendo tal fato, procurou desenvolver a sua versão do produto e o lançou no mercado como complemento de sua linha. Apesar de ter sido o último a fazê-lo, o mercado se mostrava tão favorável que o produto rapidamente alcançou sucesso.

Sucesso 4

O sucesso 4 trata do lançamento de um produto idêntico ao relatado no sucesso 3, por uma outra empresa, mas anterior àquela. Foi a segunda empresa a lançar tal produto no mercado também atraída pela favorabilidade desse mercado.

Sucesso 5

O sucesso 5 trata do lançamento de um produto inexistente no Brasil, pelo menos da forma como é apresentado e comercializado. O produto já existia há dezenas de anos num país de cultura bastante diferente da nossa. Antes de se implantar a fabricação aqui no Brasil, efetuaram pesquisas que apontaram existir aqui todas as condições de mercado necessárias para que o produto fosse bem sucedido. Uma condição básica era que aqui existiam muitas bocas para consumir, não importando o nível de renda, já que o produto possui um preço unitário bastante baixo, sendo acessível a quase todas as classes. Um ponto que sem dúvida deve ter contribuído muito para o sucesso do produto foi o esquema de comercialização e distribuição que fez com que o produto não dependesse da aceita

ção de intermediários para chegar ao consumidor final, nem tivesse que enfrentar comparações com produtos que fossem julgados de alguma forma similares. A empresa já há 10 anos no Brasil, está satisfeitiíssima com o crescente sucesso do produto, pois até a ocasião da entrevista suas vendas não haviam parado de crescer. O enfoque de comunicação foi de que o produto faz bem à saúde.

Sucesso 6

O sucesso 6 trata do lançamento de um produto que não era novo no mercado, pelo menos quanto às suas finalidades, mas que inovava em termos de embalagem e de apresentação que neste caso já vinha pronto para consumo, bastando apenas aquecer, enquanto que os produtos similares eram de preparo mais demorado. O produto já existia em outros mercados externos com grande sucesso. Analisando o mercado brasileiro, a empresa viu nele um potencial interessante para o seu produto. Antes de decidir se instalar no Brasil (foi constituída uma empresa exclusivamente para fabricá-lo no país) a empresa trouxe algumas partidas do produto de outros mercados e fez um teste de mercado em Curitiba em 1975. São então após alguns ajustes necessários, iniciou a fabricação e comercialização em grande escala. O produto obteve sucesso e este sucesso, segundo a empresa, foi devido aos seguintes pontos:

- o produto apresenta vantagem em relação ao preparado em casa.
- a dona-de-casa se sente gratificada com o produto, pois a aparência final é a mesma do produto feito em casa por ela.
- apresenta diferenças significativas em relação aos similares.
- possui qualidade.
- o preço é condizente com a praticidade que o produto traz a dona-de-casa.

Sucesso 7

O sucesso 7 trata do lançamento de um produto já fabricado pela empresa numa versão diferente. Esta nova versão do produto permitia algumas vantagens à dona-de-casa no seu preparo, o que se traduzia num fator de venda. O produto foi lançado com grande apoio em propaganda de massa e obteve um tremendo sucesso de vendas. Após algum tempo, devido à grande demanda, a empresa não conseguiu manter os padrões de qualidade do produto que começou a perder vendas. O problema foi posteriormente resolvido, as vendas melhoraram, mas jamais voltaram a atingir os volumes anteriores. No entanto, e apesar disso, o produto é considerado sucesso na empresa.

Sucesso 8

O sucesso 8 trata do lançamento de uma nova embalagem para um produto já produzido pela empresa. Esta nova embalagem traz a vantagem de tornar fácil a abertura do recipiente que contém o produto.

Sucesso 9

O sucesso 9 trata do lançamento pela empresa no mercado brasileiro de um produto já existente no mercado, e que ela já fabricava, mas apenas para exportação.

O mercado deste produto é potencialmente grande no Brasil, mas se processa lentamente, e em substituição à versão tradicional do produto. Esta nova versão traz ao consumidor a vantagem de um preparo muito mais rápido do produto, mas esbarra em hábitos já há muito tempo arraigados no consumidor. O objetivo principal da empresa em lançar o produto no mercado nacional foi o de encontrar um meio de utilizar os elevados créditos de IPI e ICM obtidos com os incentivos fiscais a exportação, bem como utilizar a capacidade ociosa da fábrica. Apesar do exposto, a empresa classificou o produto como sucesso.

Sucesso 10

O sucesso 10 trata do lançamento de um produto já existente no mercado, não existente na empresa, mas com qualidades que o diferenciavam dos produtos existentes.

O produto já existia com essas qualidades em outros países onde a empresa atuava. Devido a esta experiência e percebendo a oportunidade no Brasil, resolveram lançá-lo aqui. Antes porém, efetuaram inúmeras pesquisas a fim de certificarem-se da oportunidade do lançamento, bem como para adaptar o produto ao paladar e gosto dos brasileiros. Estes estudos levaram cerca de dois anos. Pontos principais que fizeram deste produto um sucesso, segundo a empresa:

- produto altamente diferenciado em relação aos concorrentes com qualidades que estes não tinham, principalmente em termos de consistência e sabor.
- embalagem diferenciada e inovadora.
- preço compatível com a concorrência e com as inovações que o produto trazia.

Sucesso 11

O sucesso 11 trata do lançamento de um sabor diferente com apresentação também diferente de um produto já fabricado pela empresa. Nesta classe de produtos, o equipamento utilizado é sempre o mesmo, variando apenas as fórmulas de fabricação do produto que resultarão em sabores diferentes. Portanto, os investimentos grandes que se fazem são para a comunicação do produto. A empresa faz continuamente pesquisa de conceito de produto junto aos consumidores e apenas os produtos que se apresentam mais fortes nos resultados das pesquisas são massivamente veiculados na televisão. O produto em questão é um desses que obteve um resultado favorável na pesquisa. Este produto tem tamanho maior (10%) que o tradicional e um preço também 10% maior; além disso, associa 2 sabo-

res que nunca antes haviam sido associados.

Sucesso 12

O sucesso 12 é referente a um produto tradicional no mercado e que em termos de inovação só ocorria na embalagem, tornando-a sofisticada, com o conseqüente aumento no preço do produto. No caso em questão, a empresa percebeu a existência de uma oportunidade no mercado, que era a de lançar o mesmo produto em embalagens mais simples, e com quantidades maiores, a um preço proporcionalmente menor ao que vinha sendo praticado pelos concorrentes, a maioria com embalagens sofisticadas e preços elevados. Apenas um dos concorrentes já atuava nesta faixa do mercado, mas devido a sua localização distante do grande mercado consumidor não seria problema para a empresa, já que esta está situada neste mercado. Como resultado desta estratégia, a empresa tem obtido grande sucesso com este produto.

Sucesso 13

O sucesso 13 trata do lançamento de um produto inexistente no mercado brasileiro. Inexistente como produto fabricado em série, mas tradicionalmente preparado por donas-de-casa, e que a maioria das confeitarias e panificadoras também o faz. Esse produto, na sua versão industrializada já existia nos mercados dos EUA e da Inglaterra, de onde a idéia foi trazida. Houve necessidade de importar equipamentos especiais para a sua fabricação aqui no Brasil. O produto foi lançado com bom apoio de propaganda e obteve grande sucesso.

Sucesso 14

O sucesso 14 trata do lançamento regional de um produto inexistente no mercado na forma como foi apresentado. A inovação que este produto trouxe em relação ao preparado em casa foi a rapidez no preparo.

Este produto foi lançado num Estado do país onde é largamente consumido.

Sucesso 15

O sucesso 15 trata do lançamento de uma versão com sabor diferente de um produto já tradicional no mercado. Como o concorrente desta empresa na Argentina entrou com esta variedade no mercado e foi bem sucedida, a empresa resolveu lançá-lo no Brasil para evitar que o mesmo ocorresse aqui. No entanto, mesmo aqui no Brasil, não conseguiu ser a primeira a lançar, tendo um concorrente (cujo caso faz parte deste estudo) a ela se antecipado no lançamento. Tal fato, no entanto, não prejudicou o sucesso do produto para as duas empresas. O mercado mostrou-se favorável para as duas.

Sucesso 16

O sucesso 16 trata do lançamento de uma versão do produto já existente no mercado mas com apresentação inovadora. Os produtos existentes no mercado sempre foram apresentados numa versão chamada natural ou com sabores de frutas, enquanto que a nova versão apresentava uma grande variedade de novos sabores com pedaços de frutas. Houve também a introdução de um novo tipo de embalagem plástica. O esquema de distribuição física do produto foi também inovativo, fazendo com que o produto se mantivesse sempre em bom estado de conservação no ponto de venda. O lançamento ocorreu em 1973 e o produto alcançou grande sucesso, que permanece até hoje.

Sucesso 17

O sucesso 17 trata de um produto que já existia no mercado e era fabricado pela própria empresa que o relançou no começo de 1975, com novo enfoque mercadológico, nova embalagem e propaganda de massa.

O produto em questão já existia no grupo de produtos dietéticos

da empresa com consumo dependente exclusivamente de receituário médico. Basicamente este produto era receitado para crianças com problemas de gordura. Em 1974 surgiu uma tendência da moda que valorizava as pessoas magras. Dentre as várias idéias que na ocasião surgiram na empresa para aproveitar essa tendência, estava a de lançar esse produto para as pessoas preocupadas em ser magras ou em manter a forma. Na ocasião, foi feito teste de conceito junto aos consumidores e os resultados foram animadores, mostrando que havia mercado para o produto. Em função desse resultado, resolveram reformular o produto para seu relançamento. Uma nova embalagem foi desenvolvida, bastante atraente e sugestiva. Um esquema de comunicação foi montado tendo como lema que o produto ajudaria a emagrecer e a manter as formas do corpo. A programação de mídia incluía televisão, jornais e revistas e o produto foi dirigido basicamente para as mulheres.

Sucesso 18

O sucesso 18 trata do lançamento de um produto também já tradicional no mercado. No entanto, a empresa, lançou o produto utilizando um novo processo de fabricação que dava ao produto certas características que o diferenciava dos demais existentes no mercado, em termos de cor, sabor, transparência e formato. O produto com essa apresentação já existia na Europa onde era sucesso, e de onde a idéia foi trazida. Inicialmente, o produto foi lançado com 4 variedades de sabores de frutas tropicais. Posteriormente houve uma ampliação no número de sabores.

Sucesso 19

O sucesso 19 trata do lançamento de um produto inexistente no Brasil. Entretanto, este produto já era largamente consumido na Europa, principalmente na Itália, onde foi lançado por ocasião da 2ª. Guerra Mundial como substituto da manteiga que na ocasião faltava. Analogamen-

te, aqui no Brasil, o produto foi lançado como substituto da manteiga e da margarina, para passar no pão. É fabricado à base de chocolate e pasta de avelã importada. Por ocasião da pesquisa já estava no mercado há 2 anos. Foi sucesso para a empresa, que o lançou com grande apoio publicitário. São mais recentemente surgiram concorrentes.

Sucesso 20

O sucesso 20 trata do lançamento de um produto similar ao relatado no sucesso 15 por uma outra empresa. Este lançamento ocorreu em 1974. Na ocasião, a empresa, tradicional fabricante de conservas, procurava um novo produto para lançar que elevasse a imagem da empresa e que ao mesmo tempo quebrasse essa imagem de fabricante de conservas. Na procura deliberada que se fez, o produto em questão apareceu como forte candidato, pois além de atender às condições estabelecidas, havia apenas um fabricante no mercado e não parecia ser difícil conseguir uma boa parcela de mercado, se o mesmo fosse atacado pelos flancos. Houve necessidade de aquisição de equipamentos específicos, pois os que a empresa possuía não se prestavam à fabricação do produto. Em função da estratégia de Marketing estabelecida elaboraram o plano de lançamento do produto que consistia em:

- desenvolver um sabor novo, diferenciado.
- desenvolver uma nova embalagem, tanto o formato do vidro seria novo, quanto a tampa na qual seria usado um novo sistema que além de facilitar a operação de abrir e fechar proporcionava ao produto uma vida útil maior; enquanto o do concorrente tinha uma vida útil de quatro meses, esta nova embalagem proporcionava uma vida útil dois meses maior.
- comunicação que salientava o sabor diferenciado do produto, sendo divulgado principalmente através da televisão e em algumas revistas especializadas.

Sucesso 21

O sucesso 21 refere-se às seguintes inovações que foram feitas num produto já tradicionalmente existente no mercado:

- mudança da embalagem
- mudança de conceito

A mudança da embalagem foi efetuada devido basicamente a uma procura de redução dos custos de produção. A embalagem tradicional, além de mais cara que a nova (cerca de 30%) não permitia que cada unidade embaladora embalasse mais que 100 unidades por minuto, enquanto que a nova permitia o emalo de até 500 unidades por minuto. Em termos de custo não havia o que decidir, a embalagem nova deveria ser adotada. No entanto, em termos de mercado, alguns cuidados deveriam ser tomados, pois a embalagem tradicional estava há dezenas de anos no mercado. Para contornar este problema, a empresa manteve durante vários meses as duas embalagens no mercado, até o consumidor se acostumar com a nova; foi gradativamente reduzindo as quantidades da tradicional e elevando as da nova até a sua total introdução.

A mudança de conceito diz respeito ao seguinte: tradicionalmente esse produto foi vendido, tanto pela empresa como pelos concorrentes, associando-se o produto final às matérias-primas vegetais básicas que lhe deram origem; a empresa procurou mudar e conseguiu ao menos para o seu produto essa vinculação; hoje a dona-de-casa adquire a marca da empresa pela confiança que tem no produto e nas suas qualidades, não se preocupando com a matéria-prima vegetal que lhe deu origem.

Baseados nas informações dadas pela empresa, pudemos atestar que o produto foi realmente um grande sucesso, tendo suas vendas quintuplicado em 8 anos.

Sucesso 22

Sucesso 22

O sucesso 22 refere-se ao lançamento no Brasil em 1977 de um produto que já existia na Espanha, sendo produzido em escala industrial com grande sucesso. É um produto que aqui no Brasil sempre foi tradicionalmente elaborado pela própria dona de casa.

Pesquisas sobre hábitos de consumo determinaram haver um grande potencial de consumo ainda inexplorado. A partir desta descoberta iniciou-se o projeto de viabilização industrial e o desenvolvimento do produto que deveria ser, segundo o que as pesquisas mostraram, o mais parecido possível com o produto feito em casa em seus aspectos organolépticos e de aparência. O detalhe visual do produto, neste caso, foi de grande importância, visto que o processo de preparo caseiro faz com que o produto apresente um visual que industrialmente era quase que impossível obter-se, tanto que foi tomada a decisão de investir em equipamentos mais sofisticados mas que permitissem fazer um produto que além de conter todos os ingredientes do caseiro, também tivesse a mesma aparência e apresentação. O produto foi lançado e os volumes iniciais de venda previstos foram rapidamente ultrapassados.

Sucesso 23

O sucesso 23 refere-se ao lançamento de uma bebida em pó embalada em envelopes, que dissolvida em 1 litro de água resulta em suco com sabor de fruta. Apesar de artificial, seu sabor é muito próximo ao do suco natural e superior ao de todas as demais bebidas em pó e refrigerantes existentes com o mesmo sabor.

Este produto já existia nos EUA, Europa e Japão e era produzido pela multinacional a que pertence esta empresa. O produto foi trazido para o Brasil, onde procurou-se adaptá-lo ao nosso mercado. A empresa gastou cerca de 5 anos para desenvolver o produto e lançá-lo no mercado.

Dois testes de mercado foram efetuados, um em Belo Horizonte e o outro em Curitiba, e em função destes testes, várias modificações foram efetuadas no produto, inclusive embalagem, até chegar-se a versão definitiva que foi lançada com grande sucesso.

Vimos neste item os casos de sucessos apresentados pelas empresas pesquisadas.

5.3.2. DESCRIÇÃO DOS CASOS DE INSUCESSO

Apresentamos neste item os casos de insucessos que nos foram relatados:

Insucesso 1

O insucesso 1 trata do lançamento de um produto já existente no mercado e que não apresentava nada de novo, nem sabor e nem embalagem. Foi lançado, continua na linha, mas nunca conseguiu ser sucesso.

Insucesso 2

O insucesso 2 trata do lançamento de um produto não fabricado ainda no Brasil, mas tradicionalmente elaborado pelas donas-de-casa. Tratava-se de um produto enlatado que visava ser um substituto da carne. O produto já existia na Europa e foi trazido pelo presidente da empresa. Foi lançado e nunca atingiu as vendas esperadas, Segundo o entrevistado, uma das causas do insucesso do produto foi a elevação mais do que a prevista dos custos da matéria-prima que encareceram o produto, tornando-o inacessível para o público ao qual foi dirigido.

Insucesso 3

O insucesso 3 refere-se ao lançamento de um produto similar ao insucesso 2. Tinha o mesmo objetivo, e a semelhança do produto relatado

no insucesso 2, jamais conseguiu ser sucesso, sendo a principal razão alegada a falta de apoio promocional.

Insucesso 4

O insucesso 4 refere-se ao lançamento em 1977 de um novo sabor artificial e novo tamanho de um produto já existente dirigido ao público infantil. Nas pesquisas efetuadas, o sabor lançado ganhou de todos os sabores artificiais mas perdeu para todos os naturais. O produto não chegou a despertar a atenção das crianças. Parte da decisão de compra deste produto é dos pais, que neste caso não chegaram a ser influenciados. Apesar do produto apresentar um tamanho maior do que os tamanhos usuais (volume de 80 ml. quando normalmente se usa 65 ml.) ao mesmo preço, este fato não foi divulgado. Além disso, pesquisas posteriores efetuadas revelaram que o consumidor preferia que a quantidade fosse a mesma (65 ml.) a um preço menor ao invés de como foi feito.

Insucesso 5

O insucesso 5 refere-se ao lançamento de um produto já existente no mercado. Sua principal inovação estava na embalagem, que protegia o produto e o mantinha fresco por um longo período. Este produto da forma como está acima descrito, já havia sido anteriormente lançado por uma empresa concorrente com espetacular sucesso. Em vista disso, a empresa tomou a decisão de também entrar com esse produto no mercado. Em 1972, o produto foi lançado e jamais conseguiu ser sucesso, tendo sido retirado do mercado e deixado a empresa numa situação econômico-financeira bastante difícil.

As razões levantadas pelos entrevistados para o insucesso do produto foram:

- a) Propaganda de lançamento insuficiente.
- b) Falta de propaganda de sustentação.

- c) Não tinham uma linha completa do produto de forma a aproveitar a propaganda com um maior volume de vendas.

Insucesso 6

O insucesso 6 refere-se ao lançamento no Brasil em 1970 de uma linha de produtos que ainda não existia aqui, mas que já existia há muitos anos nos EUA e Europa, onde alcançara grande sucesso. A inovação consiste basicamente no sistema de preparo dos alimentos (refeição completa) que mantendo o seu sabor natural, consegue elevar significativamente a sua vida útil, além de permitir o preparo instantâneo da refeição pela dona de casa, bastando apenas aquecer o produto.

Logo no lançamento, a empresa se deparou inicialmente com dois problemas básicos, além de outros posteriores, que praticamente traçaram a sorte do produto: (1) a falta de hábito do brasileiro para este tipo de produto e (2) o baixo poder aquisitivo da população. Apesar de previsíveis, estes dois aspectos só foram descobertos após o lançamento do produto. Como resultado, o produto passou a ser consumido somente pela classe média alta e apenas nos fins de semana reduzindo consideravelmente o volume de vendas inicialmente previsto. Além disso a empresa deparou-se com problemas de manutenção da qualidade do produto na rede de distribuição e no lar. O produto para se manter em boa qualidade precisa ser conservado em temperaturas abaixo de zero grau centígrado, que apenas são conseguidas pelos "freezers". Na ocasião do lançamento poucos supermercados possuíam "freezers" e não era encontrado em nenhuma casa. Eram comuns os casos de reclamação de produto deteriorado. Também internamente a empresa tinha dificuldades em manter os produtos com a mesma qualidade.

Os supermercados aplicavam uma margem de comercialização muito elevada sobre o produto (40%) o que dificultava ainda mais a sua comer-

cialização. O golpe fatal para o produto surgiu quando as redes de supermercados resolveram instalar em suas lojas suas próprias rotisseries. No começo de 1977, o produto foi definitivamente retirado de linha. Hoje a empresa se dedica a fornecer este produto apenas no mercado institucional (forças armadas, prisões, empresas, etc.) onde tem obtido resultados satisfatórios.

Insucesso 7

O insucesso 7 refere-se ao lançamento em 1976 de uma nova embalagem de um produto tradicional no mercado, dirigida a um segmento específico desse mercado.

Estudos que a empresa possuía revelaram que do consumo desse produto:

10% era para uso geral;

70% era utilizado para elaboração de sobremesas;

15% era uso industrial;

5% era consumido "in natura" na própria embalagem.

O segmento visado pelo lançamento foi o de 5% que era consumido "in natura". Para tanto, lançaram um potinho de plástico de 156 g. Nessa nova embalagem o produto passou a ter a duração máxima de 20 dias, não podendo ser consumido após. Como a dona de casa estava acostumada com a durabilidade elevadíssima do produto na embalagem tradicional, procedia com a nova embalagem da mesma forma o que inevitavelmente fazia com que o produto se deteriorasse. Além disso, o consumidor considerava a quantidade lançada (156 g.) grande demais para o consumo "in natura" e pequena demais para o uso culinário. Após 9 meses do lançamento, o produto foi retirado do mercado.

Insucesso 8

O insucesso 8 refere-se ao lançamento em fins de 1975 de um pro

duto já existente no mercado, mas novo para a empresa. O produto em sua versão instantânea já existia nos EUA com grande sucesso e era fabricado lá pela filial dessa multinacional. Como os investimentos necessários para fabricar o produto na sua versão instantânea eram muito elevados, resolveu-se lançá-lo em sua versão tradicional (em pó) para no futuro passarem a fazê-lo na versão instantânea.

A idéia básica de lançar esse produto surgiu da procura de complementação de linha.

O produto foi posicionado como de classe A (visavam em parte substituir a importação de chá inglês consumido por essa classe). Tanto a embalagem quanto a propaganda foram dirigidas para esse segmento.

Segundo relatou o entrevistado, uma das razões principais do insucesso foi um erro na pesquisa efetuada que antecedeu e dirigiu o lançamento do produto. Esta pesquisa superdimensionou o mercado visado, não separando chá preto (10% do mercado) de chá mate (90% do mercado). Além disso houve problemas com o suprimento de matéria-prima. Logo em seguida, surgiu, lançado pela concorrência, o chá preto em saquinhos, fazendo com que este produto não tivesse mais condições de permanecer no mercado.

Todo o planejamento de Marketing foi elaborado em cima dos resultados dessa pesquisa que eram irrealis.

Outros erros apontados foram:

- Dificuldades na obtenção de matéria-prima, pois quem plantava, produzia, processava e vendia no mercado. Eram os fornecedores da empresa que não tinham interesse que um novo concorrente surgisse no mercado.
- Preço muito elevado ao consumidor. O produto era aproximadamente 15% mais caro que o chá em saquinhos, que era o mais caro do mercado, sem apresentar as vantagens que aquele apresentava (apesar de utilizar matéria-prima de 1ª. qualidade).

- Tentaram posicionar o produto entre os nacionais e os importados e para isso posicionaram o preço muito para cima.
- Não colocaram o produto em saquinhos, devido a outro erro da pesquisa que apontava que apenas 1% dos consumidores aceitariam o saquinho.
- A marca utilizada no produto era de um famoso chá inglês mas totalmente desconhecido aqui no Brasil. Além de desconhecido era de difícil pronúncia, não ajudando em nada a vender o produto.

Foi retirado do mercado após um ano do lançamento.

Insucesso 9

O insucesso 9 refere-se ao lançamento de um produto já existente no mercado e já fabricado pela empresa, procurando através de pequenas modificações, atingir um segmento de mercado ainda não coberto pela empresa. O lançamento ocorreu no mercado de pós achocolatados destinados ao preparo de bebidas achocolatadas, quando em mistura com leite. Excluindo-se os chocolates em pó, cuja utilização básica é culinária, as principais marcas existentes e sua participação no mercado eram:

Marcas	Participação	Segmento
A	45%	Segmento de qualidade e preços médios
B	30%	
C	12%	
D	8%	Segmento de alta qualidade e preço elevado
E	2%	
Outros	3%	

As marcas B e E eram de produtos já fabricados pela empresa (além do chocolate em pó) sendo que cada um dos produtos era destinado a cada um dos segmentos do mercado, segmentação por qualidade e preço.

Uma outra maneira de segmentar este mercado, segmentação segundo o valor nutritivo que o consumidor atribuía ao produto, mostrava que:

Segmento 1 - alto valor nutritivo (alimento)

marca D

Segmento 2 - relativo valor nutritivo (alimento + guloseima)

marca A

e marca B

Segmento 3 - sem valor nutritivo (guloseima)

marca A

A análise desse quadro levou a empresa a concluir que o fato da marca A (do concorrente) ser consumida tanto pelo segmento 2 quanto pelo segmento 3, enquanto que a marca B (da empresa) era consumido apenas pelo segmento 2, explicava a grande participação do mercado do produto A, e que isto justificava o lançamento de uma nova marca para ser posicionado no segmento 3 a assim conseguirem cobrir este segmento elevando a participação no mercado da empresa pela somatória da participação dessas duas marcas.

Desta forma, a marca foi lançada em teste de mercado em Curitiba e Porto Alegre com diferentes embalagens: cartão e lata. Após 6 meses de teste, a marca foi retirada de mercado e o diagnóstico efetuado apontou os seguintes erros cometidos:

- 1) muita semelhança no grafismo das embalagens da marca em lançamento com a marca B.
- 2) gosto quase idêntico entre os dois produtos da empresa.
- 3) a mesma equipe vendendo e promovendo os dois produtos.
- 4) preço do produto em lançamento injustificadamente mais elevado que o produto B.
- 5) apesar das pesquisas na época terem mostrado a oportunidade existente no mercado, o produto, apesar de tecnicamente perfeito e bem

aceito pelos consumidores quando testado isoladamente, não correspondeu à expectativa pela semelhança com o produto já existente. A análise das vendas mostrou uma pura e simples substituição de um produto pelo outro da própria empresa, não atingindo os objetivos previstos (canibalismo).

- 6) o principal concorrente, produto A, perdeu alguns poucos pontos de participação em favor do conjunto produto B e produto em lançamento, mas a um custo muito elevado e sem retorno.

Em vista dessas conclusões, decidiram retirar o produto do mercado e concentrar todos os esforços no produto B, já existente.

Como resultado dessa decisão, e após 1 ano, o produto B tornou-se líder de mercado, posição que mantém até hoje.

Insucesso 10

O insucesso 10 refere-se ao lançamento de um produto já existente na linha da empresa, sendo diferente apenas no formato e na apresentação (formato: em fitas - o existente no mercado era em barras; apresentação: embrulhados um a um). O produto com esse formato e apresentação tinha um mercado potencial razoável por ocasião do lançamento, pois o mercado estava sendo atendido por produtos importados, vendidos a um preço muito elevado, quase 10 vezes mais elevado que os similares (em barras) nacionais.

Por ocasião do lançamento, o produto teve uma grande aceitação inicial, mas os varejistas que trabalhavam com o produto, na ânsia de obterem lucros elevados, passaram a cobrar pelo produto nacional quase que o mesmo valor do produto importado. O consumidor do produto em barras não se sentiu atraído a consumir o outro produto de preço tão elevado (já que os dois produtos no fim eram a mesma coisa) e o consumidor do produto em fita, importado, não encontrando um diferencial de preços

entre este e o nacional, continuou preferindo o importado ao qual já estava habituado. Em função disso, o produto foi retirado do mercado nacional, sendo mantido para exportação, onde obteve grande sucesso.

Insucesso 11

O insucesso 11 aborda o lançamento em 1961 de um produto ainda inexistente no mercado. O produto era um suco natural de frutas pronto para beber, embalado em latas de 200 ml., nos sabores pêssego, damasco, maçã, pera, abacaxi, maracujã, goiaba e manga.

A idéia foi trazida de outros países, onde o consumo desse produto é bastante elevado.

A estratégia básica que norteou o lançamento foi de posicionar o produto como substituto de refrigerantes. Devido aos preços favoráveis das frutas na ocasião decidiu-se lançar o produto com essa estratégia, pois o preço deste poderia ser igual ou menor que o dos refrigerantes. Estudos de mercado mostraram a viabilidade do lançamento.

Acontece que por ocasião do lançamento, a situação do mercado de frutas mudou completamente. Os custos das frutas atingiram níveis não previstos. Em função disto, o preço final do produto no lançamento ficou 3 vezes maior que o preço de um refrigerante, fazendo com que a estratégia inicial ficasse totalmente inadequada.

Não tentaram reposicionar o produto para um outro segmento de mercado, simplesmente resolveram abandonar o lançamento. Outros fabricantes que surgiram mais tarde posicionaram o produto para o segmento correto e obtiveram um grande sucesso.

Insucesso 12

O insucesso 12 refere-se ao lançamento no mercado pela empresa, em 1974, de um produto recém-lançado por um concorrente e até então ine-

xistente no mercado.

A idéia do produto estava surgindo na Itália, tanto a empresa quanto o concorrente tomaram conhecimento dela, no entanto, o concorrente soube avaliar melhor o seu potencial de mercado e rapidamente efetuou o lançamento do produto pegando a empresa em questão completamente desprevenida, em parte porque na ocasião estava preocupada com o lançamento de um outro produto, e em parte por não terem sabido avaliar melhor o potencial de mercado.

Após a surpresa inicial, decidiu-se rapidamente também lançar o produto similar. Acontece que o concorrente, além de lançar o produto em 1º lugar, tinha a seu favor:

- marca muito sugestiva, que tornou o produto rapidamente conhecido e identificável.
- embalagem de 400 g. dando a impressão de tamanho de 500 g.
- entraram no mercado no momento em que o preço do produto "in natura" que visava substituir era muito elevado.

Contra o lançamento da empresa em questão havia os seguintes fatores:

- a marca atribuída ao produto não era suficientemente sugestiva para quebrar o reconhecimento de marca e a imagem alcançada pelo concorrente.
- por problemas tecnológicos lançaram o produto em latas de 350 g., cuja impressão de tamanho é de 400 g. enquanto que a do concorrente apesar de ter 400 g. tinha a impressão de tamanho de 500 g. sendo ambas oferecidas ao mercado ao mesmo preço.

Posteriormente os fatores acima apontados foram corrigidos, mas apesar disso e de todo o esforço de marketing sobre o produto, este continua ainda sendo um problema para a empresa, não tendo conseguido sequer igualar a participação de mercado do concorrente.

Insucesso 13

O insucesso 13 refere-se ao lançamento em novembro de 1972 pela empresa de um produto novo para ela mas já existente no mercado e fabricado por empresas tradicionais.

O lançamento do produto em questão envolvia enormes investimentos tanto para a sua fabricação - construção de uma fábrica nova - quanto para sua distribuição - aquisição de conservadoras para manter o produto nos pontos de venda -. Como a empresa dispunha do capital mas não do know-how de fabricação, adquiriram-no de uma multinacional.

Sem nenhuma pesquisa profunda sobre o mercado, superdimensionando-o, tomaram a decisão de fabricar o produto. Precipitaram a decisão sem estarem em termos de marketing devidamente preparados - não sabiam suficientemente sobre o consumidor, o mercado, o tamanho do mercado, etc.

Apesar da tecnologia de produção e da produção em si serem adequados, o mesmo não ocorreu com a comercialização do produto que era totalmente voltada para a produção. Faltou à alta direção da empresa maior sensibilidade para a problemática mercadológica desse produto, que fugia completamente ao que a empresa, nas dezenas de anos que está no país, vinha fazendo com os seus demais produtos.

Após 3 anos de tentativas e grande acúmulo de prejuízos, resolveram vender a fábrica para uma outra multinacional que a vem operando desde então.

Insucesso 14

O insucesso 14 refere-se ao lançamento de um produto novo para a empresa, mas já existente no mercado, onde havia um só fabricante mas já tradicional e muito conceituado. Este produto foi lançado para um segmento do mercado no qual a empresa não possuía nenhuma experiência

anterior. Este lançamento ocorreu por volta de 1973. Para este lançamento a empresa fez grandes investimentos, tanto no desenvolvimento técnico do produto quanto na aquisição de equipamentos especiais para fabricá-lo.

Todavia o produto, apesar de possuir uma fórmula excelente que apresentou resultados superiores aos do tradicional concorrente em testes de preferência com consumidores, foi descontinuado pelas seguintes razões alegadas pelo entrevistado:

- falta de fonte segura de suprimento da matéria-prima básica (óleo de soja).
- margem de lucro insuficiente para gerar um retorno adequado à política de desenvolvimento e investimentos do grupo multinacional a que a empresa pertence.
- decisão da empresa em concentrar seus esforços em áreas de mercado em que já possui grande experiência e conhecimento, no sentido de obter o melhor resultado dentro de recursos limitados evitando a dispersão dos mesmos.

Vimos neste item os casos de insucessos apresentados pelas empresas pesquisadas.

5.4. RESULTADOS ESPECÍFICOS

Neste item passamos a apresentar os resultados específicos da pesquisa, ou seja, aqueles que dizem respeito diretamente com as proposições de pesquisa inicialmente apresentadas.

Trataremos a seguir de forma independente das duas variáveis independentes da pesquisa bem como dos parâmetros considerados.

5.4.1. RESULTADOS DA VARIÁVEL: INFORMAÇÕES SOBRE O MERCADO

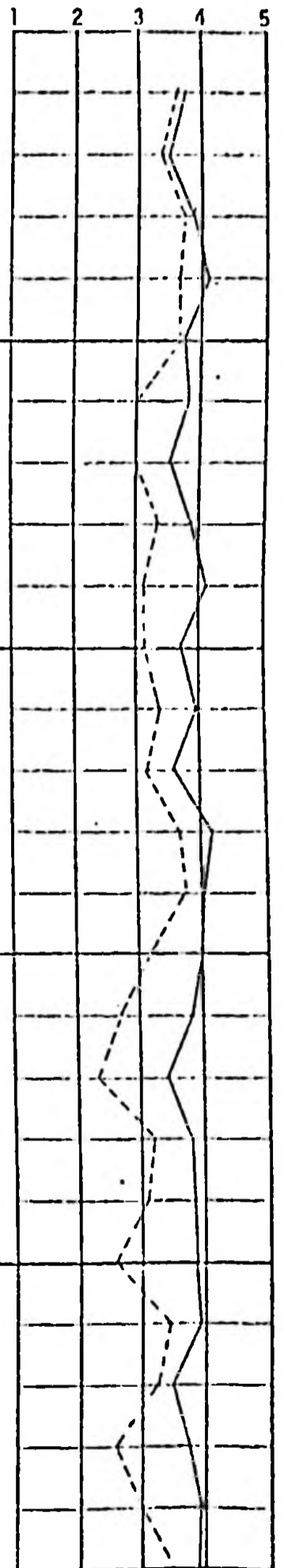
A análise da variável Informações sobre o Mercado foi feita após a tabulação das respostas dadas a seus indicadores tanto para os casos de sucesso ($n_s = 23$) quanto para os de insucesso ($n_i = 14$). Essa tabulação ainda nos forneceu dados sobre a média das respostas bem como uma idéia da dispersão das respostas em torno da média através do desvio-padrão.

Estes dados nos permitiram construir a Tabela - Informações sobre o Mercado a seguir apresentada. Nessa tabela as curvas que aparecem a direita foram construídas plotando-se os valores médios, tanto para as respostas de sucesso quanto para as de insucesso, na escala de 1 a 5. A seguir ligamos todos esses pontos, respectivamente de sucessos e insucesso e obtivemos as duas curvas apresentadas.

Tabela 1 - Informações sobre o Mercado

Indicadores das Características do Mercado				Sucessos		Insucessos						
				Xs	DP*	Xi	DP*	1	2	3	4	5
1	Disponibilidade de Informações sobre:	As características do mercado	3.78	1.41	3.64	1.50						
2		O custo de se conseguir a aceitação do mercado e de se conseguir a desejada participação no mercado	3.52	1.75	3.36	1.55						
3		O potencial de vendas	3.91	1.16	3.79	1.67						
4		As necessidades e desejos dos consumidores	4.03	1.41	3.71	1.69						
5		As possibilidades do sucesso comercial	3.74	1.39	3.71	1.27						
6	Qualidade das Informações sobre:	As características do mercado	3.83	1.50	3.00	1.66						
7		O custo de se conseguir a aceitação do mercado e de se conseguir a desejada participação no mercado	3.52	1.76	3.00	1.88						
8		O potencial de vendas	3.91	1.16	3.36	1.86						
9		As necessidades e desejos dos consumidores	4.08	1.41	3.14	1.83						
10		As possibilidades do sucesso comercial	3.74	1.39	3.14	1.70						
11	Grau de Utilização no Projeto das Informações sobre:	As características do mercado	3.96	1.58	3.36	1.50						
12		O custo de se conseguir a aceitação do mercado e de se conseguir a desejada participação no mercado	3.61	1.90	3.14	1.87						
13		O potencial de vendas	4.22	1.24	3.71	1.77						
14		As necessidades e desejos dos consumidores	4.04	1.55	3.79	1.80						
15		As possibilidades do sucesso comercial	4.00	1.51	3.21	1.72						
16	Grau de Eficiência da Utilização de Informações sobre:	As características do mercado	3.87	1.49	2.71	1.54						
17		O custo de se conseguir a aceitação do mercado e de se conseguir a desejada participação no mercado	3.43	1.80	2.29	1.86						
18		O potencial de vendas	3.83	1.37	3.21	1.89						
19		As necessidades e desejos dos consumidores	3.87	1.60	3.07	1.98						
20		As possibilidades do sucesso comercial	3.91	1.44	2.57	1.65						
21	Grau de Contribuição para o Sucesso/insucesso das informações sobre:	As características do mercado	3.96	1.55	3.43	1.70						
22		O custo de se conseguir a aceitação do mercado e de se conseguir a desejada participação no mercado	3.48	1.83	3.21	1.72						
23		O potencial de vendas	3.74	1.48	2.57	1.65						
24		As necessidades e desejos dos consumidores	3.96	1.69	3.00	1.88						
25		As possibilidades do sucesso comercial	3.91	1.47	3.50	1.83						

----- Sucessos
 - - - - - Insucessos



* DP = Desvio Padrão

A análise dessa Tabela nos permite tirar as seguintes conclusões:

Até o indicador 20 a curva do insucesso (tracejada) sempre esteve a esquerda da curva do sucesso ora aproximando-se uma da outra ora distanciando-se. Esta constatação sugere que deve haver uma diferença ora significativa, ora menos significativa entre as informações sobre o mercado (tipo, disponibilidade, qualidade, grau de utilização e eficiência da utilização) e o sucesso ou insucesso no lançamento de novos produtos. Não parece haver muita diferença em termos de disponibilidade de informações pois tanto para os sucessos quanto para os insucessos as médias estão bastante próximas, se bem que as dos insucessos sempre abaixo das dos sucessos.

Em termos da qualidade da informação disponível já percebe-se uma diferença bem maior entre as 2 curvas, sendo que a curva S permanece em torno de 4 enquanto que a curva I cai para o nível de 3, mostrando que as empresas que não obtiveram sucesso nos seus lançamentos dispunham de informações, mas estas informações tinham um grau de qualidade inferior ao daquelas possuídas pelas empresas que alcançaram sucesso nos seus lançamentos.

Também em termos do grau de utilização das informações disponíveis há uma diferença entre os casos de sucesso e os de insucesso, porém menor que a diferença verificada entre os graus de qualidade, mas maior do que a verificada entre os graus de disponibilidade, indicando que as empresas que obtiveram sucesso nos seus lançamentos utilizaram mais intensamente as informações disponíveis do que as que não o obtiveram.

Por fim temos que a maior diferença verificada entre as 2 curvas aparece no grau de eficiência da utilização indicando que as empresas que obtiveram sucesso parecem ter utilizado com maior eficiência as informações disponíveis do que as que não o obtiveram, podendo significar

também uma melhor qualificação dos homens de marketing daquelas em relação a estas.

Nos indicadores 21 a 25 nós procuramos medir o grau de contribuição que o entrevistado atribuía a cada tipo de informação (medida segundo a disponibilidade, qualidade, grau de utilização e eficiência da utilização) para a obtenção do sucesso ou insucesso e obtivemos como resultado que em maior grau estas informações são importantes para se obter o sucesso mas que os entrevistados consideram que uma menor disponibilidade dessas informações não implica necessariamente numa contribuição maior para insucesso do que a sua maior disponibilidade contribui para o sucesso. No entanto se considerarmos o ponto 3 como o ponto de intensidade média da escala veremos que as duas curvas se encontram à direita deste ponto, com exceção de 1 ponto da curva I, mostrando que para ambos os casos, sucesso e insucesso, as informações de marketing (maior disponibilidade e menor disponibilidade, respectivamente) tem importância significativa.

Ainda da análise dessas duas curvas dos indicadores 1 até 20, podemos tirar as seguintes conclusões:

Para o sucesso - os indicadores que parecem ter contribuído mais para o sucesso foram em ordem de importância:

- grau de utilização no projeto das informações sobre o potencial de vendas ($\bar{X}_s = 4,22$).
- qualidade das informações sobre as necessidades e desejos dos consumidores ($\bar{X}_s = 4,08$)

- os indicadores que parecem ter contribuído menos para o sucesso foram, em ordem de menor importância para maior:

- grau de eficiência da utilização de informações sobre o custo de se conseguir a desejada participação no mercado ($\bar{X}_s = 3,43$)
- o grau de qualidade, o grau de utilização e o grau de disponibilidade de informações sobre o custo de se conseguir a aceitação do mercado e

de se conseguir a desejada participação no mercado ($\bar{X}_s = 3.61; 3.52; e 3.52; respectivamente$).

Para o insucesso - os indicadores que parecem ter contribuído menos para o insucesso (por apresentarem valor elevado) foram em ordem de menor importância de contribuição para maior:

- disponibilidade de informações sobre o potencial de vendas ($\bar{X}_i = 3.79$)
- disponibilidade de informações sobre as possibilidades do sucesso comercial ($\bar{X}_i = 3.71$).
- disponibilidade de informações sobre as necessidades e desejos dos consumidores ($\bar{X}_i = 3.71$).
- grau de utilização no projeto das informações sobre as necessidades e desejos dos consumidores ($\bar{X}_i = 3.79$).
- grau de utilização no projeto das informações sobre o potencial de vendas ($\bar{X}_i = 3.71$).

- os indicadores que parecem ter contribuído mais para o insucesso (por apresentarem valores baixos) foram em ordem de maior para menor importância de contribuição:

- grau de eficiência da utilização de informações sobre o custo de se conseguir a aceitação do mercado e de se conseguir a desejada participação no mercado ($\bar{X}_i = 2.29$).
- grau de eficiência da utilização de informações sobre as possibilidades do sucesso comercial ($\bar{X}_i = 2.57$).
- qualidade das informações sobre as características do mercado e o custo de se conseguir a aceitação do mercado e de se conseguir a desejada participação no mercado ($\bar{X}_i = 3.00 e 3.00$).
- grau de eficiência da utilização de informações sobre as necessidades e desejos dos consumidores ($\bar{X}_i = 3.07$).

E por fim, uma última forma de analisarmos esta tabela é através da diferença de médias dos indicadores obtidos entre os casos de sucessos e de insucessos. Na tabela a seguir apresentamos estes indicadores

com as respectivas diferenças de média em ordem da maior diferença para a menor.

Tabela 2 - Diferenças de Médias entre Sucesso e Insucesso para os Indicadores de Informações sobre o Mercado

№	Indicador:	$\bar{X}_s - \bar{X}_I$
20	Grau de Eficiência da Utilização de Informações sobre: As possibilidades do sucesso comercial	1.34
16	Grau de Eficiência da Utilização de Informações sobre: As características do mercado	1.16
17	Grau de Eficiência da Utilização de Informações sobre: O custo de se conseguir a aceitação do mercado e de se conseguir a desejada participação no mercado	1.14
9	Qualidade das Informações sobre: As necessidades e desejos dos consumidores	0.94
6	Qualidade das Informações sobre: As características do mercado	0.83
19	Grau de Eficiência da Utilização de Informações sobre: As necessidades e desejos dos consumidores	0.80
15	Grau de Utilização no Projeto das Informações sobre: As possibilidades do sucesso comercial	0.79
18	Grau de Eficiência da Utilização de Informações sobre: O potencial de vendas	0.62
10	Qualidade das Informações sobre: As possibilidades do sucesso comercial	0.60
11	Grau de Utilização no Projeto das Informações sobre: As características do mercado	0.60
12	Grau de Utilização no Projeto das Informações sobre: O custo de se conseguir a aceitação do mercado e de se conseguir a desejada participação no mercado	0.57
8	Qualidade das Informações sobre: O potencial de vendas	0.55
7	Qualidade das Informações sobre: O custo de se conseguir a aceitação do mercado e de se conseguir a desejada participação no mercado	0.52
13	Grau de Utilização no Projeto das Informações sobre: O potencial de vendas	0.51
4	Disponibilidade de Informações sobre: As necessidades e desejos dos consumidores	0.27
14	Grau de Utilização no Projeto das Informações sobre: As necessidades e desejos dos consumidores	0.25
2	Disponibilidade de Informações sobre: O custo de se conseguir a aceitação do mercado e de se conseguir a desejada participação no mercado	0.16
1	Disponibilidade de Informações sobre: As características do mercado	0.14
3	Disponibilidade de Informações sobre: O potencial de vendas	0.13
5	Disponibilidade de Informações sobre: As possibilidades do sucesso comercial	0.03

A análise desta tabela nos leva a conclusão de que a nossa proposição 1 é verdadeira para muitos dos indicadores da variável (Nºs. 20; 16; 17; 9; 6; 19; 15; ...) e pouco verdadeira para outros (Nºs. 5; 3; 1; 2; 14; 4; 13; etc.). Fica também evidenciada a importância relativa entre estes indicadores, ou seja, quais indicadores são mais importantes e quais são menos importantes, que devem ser considerados no lançamento de novos produtos na Indústria de Produtos Alimentícios.

Vimos neste item os resultados da Análise da Variável Informações sobre o Mercado através da análise de seus indicadores.

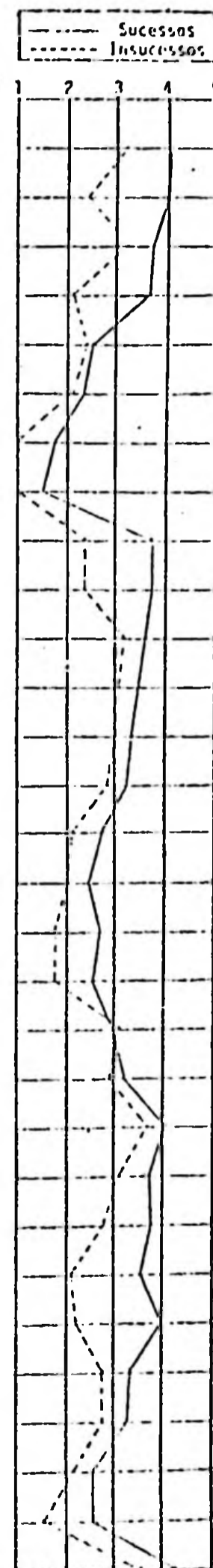
5.4.2. RESULTADOS DA VARIÁVEL: PRÁTICAS DE MARKETING

A análise da variável Práticas de Marketing foi feita após a tabulação das respostas dadas a seus indicadores tanto para os casos de sucesso ($n_s = 23$) quanto para os de insucesso ($n_i = 14$). Essa tabulação também forneceu a média das respostas bem como uma idéia da dispersão das respostas em torno da média através do desvio-padrão.

Estes dados nos permitiram construir a Tabela 3 - Práticas de Marketing no Projeto a seguir apresentada. Nessa tabela as curvas que aparecem à direita foram construídas plotando-se os valores médios, tanto para as respostas de sucesso quanto para as de insucesso, na escala de 1 a 5. A seguir ligamos estes pontos, respectivamente de sucessos e insucessos, e obtivemos as duas curvas apresentadas.

Tabela 3 - Práticas de Marketing no Projeto

Indicadores das Práticas de Marketing no Projeto		Sucessos		Insucessos	
		\bar{X}	DP*	\bar{X}	DP*
1	Utilização de segmentação de mercado no projeto	4.04	1.46	3.21	1.67
2	Eficiência da utilização de segmentação de mercado no projeto	4.00	1.65	2.43	1.65
3	Utilização de pesquisa de mercado no projeto	3.78	1.54	3.29	1.94
4	Eficiência da utilização de pesquisa de mercado no projeto	3.70	1.61	2.14	1.87
5	Utilização de testes de mercado	2.52	1.88	2.43	1.83
6	Eficiência da utilização de testes de mercado	2.39	2.02	2.14	1.83
7	Utilização de serviços ao consumidor	1.74	1.60	1.00	0.55
8	Eficiência da utilização de serviços ao consumidor	1.52	1.70	0.78	0.70
9	Utilização de propaganda	3.74	1.84	2.36	1.65
10	Eficiência da utilização da propaganda	3.74	1.94	2.26	2.06
11	Utilização da promoção de vendas	3.65	1.55	3.21	1.63
12	Eficiência da utilização de promoção de vendas	3.52	1.81	3.07	2.06
13	Utilização de venda pessoal	3.35	1.85	3.00	1.88
14	Eficiência da utilização de venda pessoal	3.26	1.82	2.86	1.96
15	Utilização de plano de incentivo de vendas aos vendedores	2.74	1.76	2.14	1.66
16	Eficiência da utilização do plano de incentivo de vendas aos vendedores	2.48	1.88	2.00	1.88
17	Utilização de treinamento de vendedores	2.70	1.66	1.79	1.58
18	Eficiência da utilização de treinamento de vendedores	2.52	1.76	1.79	1.89
19	Utilização da autoridade do gerente de marketing para introduzir modificações no produto antes e após o lançamento	3.00	1.95	3.07	1.94
20	Eficiência da utilização da autoridade do gerente de marketing para introduzir modificações no produto antes e após o lançamento	3.22	1.93	2.93	1.98
21	Existência de compatibilidade do novo produto com a(s) linha(s) de produtos da companhia	4.08	1.73	3.71	1.90
22	Existência do plano de marketing	3.74	1.66	3.14	1.75
23	Eficiência da utilização do plano de marketing	3.78	1.68	2.79	1.80
24	Montante de recursos destinados a marketing	3.52	1.34	2.07	1.33
25	Eficiência da utilização do montante de recursos destinados a marketing	3.96	1.33	2.21	1.97
26	Utilização da gerência de produtos	3.39	2.02	2.79	1.97
27	Eficiência da utilização de gerência de produtos	3.26	2.20	2.79	1.97
28	Existência de flexibilidade para variar preços	2.52	1.76	2.14	1.83
29	Eficiência da utilização de flexibilidade para variar preços	2.52	2.00	1.57	1.65
30	Existência de embalagem atraente	4.26	1.05	3.64	1.69



Nesta tabela podemos comparar as práticas de marketing nos casos de sucessos com os casos de insucessos. Com exceção de apenas um indicador (Nº 19: Utilização da autoridade do gerente de marketing para introduzir modificações no produto antes ou após o lançamento), nós pudemos observar que a curva dos sucessos está sempre à direita da curva dos insucessos, ora mais próxima, ora mais distante, mas indicando sempre que também em relação as práticas de marketing há uma diferença no grau de utilização bem como na eficiência dessa utilização que se traduz no sucesso ou não do produto no mercado.

Uma outra análise que podemos fazer é verificarmos nos sucessos quais foram os indicadores mais e menos importantes. Os indicadores mais importantes foram, respectivamente, do mais importantes para o menos:

- 30 - Existência de embalagem atraente (média: 4.26)
- 21 - Existência de compatibilidade do novo produto com a linha de produto da companhia (média: 4.08).
- 1 - Utilização de segmentação de mercado no projeto (média: 4.04).
- 2 - Eficiência da utilização de segmentação de mercado no projeto (média: 4.00).
- 25 - Eficiência da utilização do montante de recursos destinados a marketing (média: 3.96).
- 23; 3 - Eficiência da utilização de plano de marketing (média: 3.78).
Utilização de pesquisa de mercado no projeto (média: 3.78).
- 9;10;22 - Utilização de propaganda (média: 3.74)
Eficiência da utilização de propaganda (média: 3.74)
Existência de plano de marketing (média: 3.74).
- 4 - Eficiência da utilização de pesquisa de mercado no projeto (média: 3.70).
- 11 - Utilização de promoção de vendas (média: 3.65).

Os indicadores menos importantes foram, respectivamente, do

menos importante para o mais importante:

- 8 - Eficiência da utilização de serviços ao consumidor (média: 1.52).
- 6 - Eficiência na utilização de testes de mercado (média: 2.39).
- 16 - Eficiência da utilização do plano de incentivos de vendas aos vendedores (média: 2.48).
- 5;18;28;29- Utilização de testes de mercado (média: 2.52)
- Eficiência da utilização de treinamento de vendedores (média: 2.52).
- Existência de flexibilidade para variar preços (média: 2.52).
- Eficiência da utilização da flexibilidade para variar preços (média: 2.52).

Analogamente podemos fazer o mesmo tipo de análise para os casos de insucessos, e teremos que os indicadores que tiveram maior valor, e que portanto menos responsáveis foram pelos insucessos, foram:

- 21 - Existência de compatibilidade do novo produto com a(s) linha(s) de produto da companhia (média: 3.71).
- 30 - Existência de embalagem atraente (média: 3.64).
- 3 - Utilização de pesquisa de mercado no projeto (média: 3.29).
- 1; 11 - Utilização de segmentação de mercado no projeto (média: 3.21).
- Utilização de promoção de vendas (média 3.21).
- 22 - Existência de plano de marketing (média: 3.14).
- 19; 12 - Utilização da autoridade do gerente de marketing para: introduzir modificações no produto antes e após o lançamento (média: 3.07).
- Eficiência da utilização de promoção de vendas (média: 3.07)
- 13 - Utilização de venda pessoal (média: 3.00).

E os indicadores que obtiveram menor número de pontos, e que portanto podem ser considerados os mais responsáveis pelos insucessos foram:

- 29 - Eficiência da utilização da flexibilidade para variar preços (média: 1.57).
- 17; 18 - Utilização de treinamento de vendedores (média: 1.79)
Eficiência da utilização de treinamento de vendedores (média: 1.79).
- 4;6;15;28 - Eficiência da utilização de pesquisa de mercado no projeto (média: 2.14).
Eficiência da utilização de testes de mercado no projeto (média: 2.14).
Utilização de plano de incentivo de vendas aos vendedores (média: 2.14)
Existência de flexibilidade para varias preços (média: 2.14).

Para um mesmo indicador nos temos o valor que este assumiu para o sucesso e para o Insucesso. Assumindo que as diferenças S-I dos vários indicadores nos darão a importância relativa de cada um para o Sucesso e o Insucesso apresentamos a Tabela 4 - Importância Relativa dos Indicadores das Práticas de Marketing, onde os indicadores estão ordenados segundo o valor da diferença entre S e I, a partir da maior diferença para a menor.

Tabela 4 - Importância Relativa dos Indicadores das Práticas de Marketing

Nº	Indicador:	$\bar{X}_s - \bar{X}_i$
25	Eficiência da utilização do montante de recursos destinados a Marketing	1.75
2	Eficiência da utilização de segmentação de mercado	1.57
4	Eficiência da utilização de pesquisa de mercado no projeto	1.56
24	Montante de recursos destinados a Marketing	1.45
9	Utilização de propaganda	1.38
10	Eficiência da utilização da propaganda	1.38
23	Eficiência da utilização do plano de Marketing	0.99
29	Eficiência da utilização da flexibilidade para vários preços	0.95
17	Utilização de treinamento de vendedores	0.91
1	Utilização de segmentação de mercado no projeto	0.83
7	Utilização de serviços ao consumidor	0.74
8	Eficiência da utilização de serviços ao consumidor	0.74
18	Eficiência do treinamento de vendedores	0.73
30	Existência de embalagem atraente	0.62
15	Utilização de plano de incentivo de vendas aos vendedores	0.60
22	Existência de plano de marketing	0.60
26	Utilização de gerência de produtos	0.60
3	Utilização de pesquisa de mercado no projeto	0.49

Nesta Tabela podemos verificar que a eficiência da utilização do montante de recursos destinados a marketing, a eficiência da utilização de segmentação de mercado, a eficiência da utilização de pesquisa de mercado são os 3 fatores que mais explicam a obtenção ou não do sucesso. Seguem-nos: o montante de recursos destinados a marketing, a utilização de propaganda, e a eficiência da utilização de propaganda. Isto significa que os montantes de recursos destinados a marketing foram muito melhor utilizados nos casos de sucesso do que nos casos de insucesso; que a segmentação de mercado foi melhor praticada, definindo acertadamente os públicos-alvos que se pretendia atingir nos casos de sucesso do que nos casos de insucesso; e que as pesquisas de mercado foram conduzidas e interpretadas com maior eficiência e exatidão nos casos de sucesso do que nos casos de insucesso. E assim sucessivamente para os demais indicadores, porém com menores diferenças.

Algumas conclusões interessantes podemos tirar desses dados. A título de exemplo tomemos os indicadores:

- eficiência da utilização de pesquisa de mercado no projeto ($\bar{X}_s - \bar{X}_i = 1.56$).
- e utilização de pesquisa de mercado no projeto ($\bar{X}_s - \bar{X}_i = 0.49$).

Estes dados mostram que na amostra pesquisada o simples fato de se fazer pesquisa de mercado não leva necessariamente ao sucesso do produto e sim a eficiência da utilização pelos decisores de marketing da pesquisa de mercado.

Análise análoga pode ser feita entre Eficiência da Utilização do Plano de Marketing ($\bar{X}_s - \bar{X}_i = 0.99$) e a simples Existência de Plano de Marketing ($\bar{X}_s - \bar{X}_i = 0.60$) dentre outras possíveis de serem feitas.

No instrumento de coleta de dados havia um campo específico onde coletamos a opinião dos entrevistados quanto ao grau de contribuição de

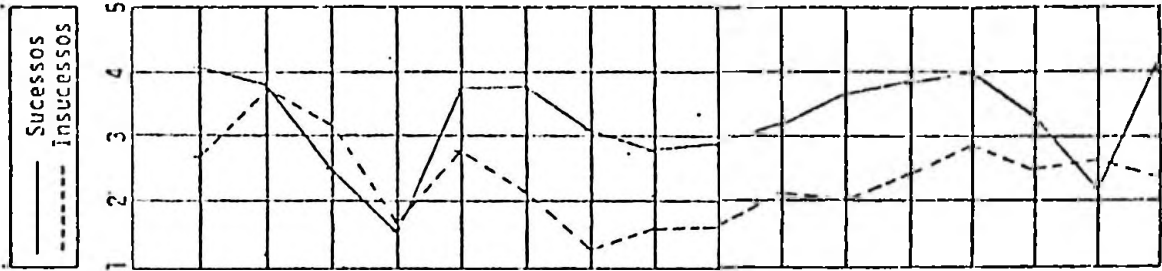
cada indicador das práticas de marketing para o sucesso ou Insucesso.

Com o tratamento dos dados obtidos neste campo pudemos construir a Tabela 5 - Grau de Contribuição de cada Indicador das Práticas de Marketing para o Sucesso/Insucesso, que a seguir apresentamos. Esta Tabela foi construída de forma análoga as anteriores já apresentadas.

Tabela 5 - Grau de Contribuição de cada Indicador das Práticas de Marketing para o Sucesso/Insucesso

(Segundo a Opinião dos Entrevistados - Utilização e Eficiência da Utilização)

Indicadores do Grau de Contribuição das Práticas de Marketing	Sucessos		Insucessos	
	X	DP*	X	DP*
1 Segmentação de mercado	4.04	1.61	2.71	1.90
2 Pesquisa de Mercado	3.83	1.59	3.78	1.63
3 Testes de Mercado	2.48	1.97	3.21	2.15
4 Serviços ao consumidor	1.56	1.65	1.71	1.77
5 Propaganda	3.78	1.95	2.79	1.60
6 Promoção de Vendas	3.83	1.61	2.14	1.75
7 Venda pessoal	3.13	1.87	1.29	1.27
8 Plano de incentivo de vendas a vendedores	2.76	1.83	1.57	1.60
9 Treinamento de vendedores	2.91	1.78	1.57	1.60
10 Autoridade do gerente de marketing para introduzir modificações no produto	3.22	1.86	2.07	1.77
11 Compatibilidade do novo produto com a(s) linha(s) de produção da companhia	3.65	1.77	2.00	1.84
12 Plano de marketing	3.67	1.69	2.43	1.60
13 Montante de recursos destinados a marketing	4.00	1.35	2.93	1.96
14 Gerência de produtos	3.30	2.14	2.50	1.74
15 Flexibilidade para variar preços	2.17	1.77	2.64	1.91
16 Embalagem atraente	4.26	1.09	2.36	1.95



* DP = Desvio Padrão

A análise desta Tabela nos leva às seguintes conclusões:

A maior utilização e a utilização com maior eficiência de quase todos os indicadores leva a um grau de contribuição elevado para o sucesso no lançamento de um novo produto e vice-versa em relação ao insucesso. Excetuam-se desta colocação os indicadores: Testes de Mercado; Serviços ao Consumidor; e Flexibilidade para variar Preços.

Uma análise mais profunda destes dados pode ser obtida através da diferença das médias destes indicadores para o sucesso e o insucesso. Essa diferença nos dá a importância relativa entre os vários indicadores na opinião dos entrevistados. Na Tabela 6 - Diferença de Médias entre os Indicadores de Práticas de Marketing na Opinião dos Entrevistados, apresentamos os indicadores, com a respectiva diferença de média, escalonados segundo a sua ordem de importância.

Tabela 6 - Diferença de Médias entre os Indicadores de Práticas de Marketing na Opinião dos Entrevistados

Nº	Indicador:	$\bar{X}_s - \bar{X}_i$
16	Embalagem atraente	1.90
7	Venda pessoal	1.84
6	Promoção de Vendas	1.69
11	Compatibilidade do novo produto com a(s) linha(s) de produto da Companhia	1.65
12	Plano de Marketing	1.44
9	Treinamento de vendedores	1.34
1	Segmentação de mercado	1.33
8	Plano de incentivo de vendas a vendedores	1.21
10	Autoridade do gerente de marketing para produzir modificações no produto	1.15
13	Montante de recursos destinados a marketing	1.07
5	Propaganda	0.99
14	Gerência de produtos	0.80
2	Pesquisa de mercado	0.05
4	Serviços ao consumidor	(0.15)
15	Flexibilidade para variar preços	(0.47)
3	Testes de mercado	(0.73)

Os resultados desta Tabela não coincidem necessariamente com aqueles apresentados na Tabela 4 - Importância Relativa dos Indicadores das Práticas de Marketing, pois neste caso o que foi levantado é a opinião dos entrevistados enquanto que naquele os resultados surgiram dos dados levantados para os indicadores.

Pela análise desta Tabela notamos que para os entrevistados os indicadores relevantes para o sucesso foram dentre outros:

- Embalagem atraente
- Venda pessoal
- Promoção de vendas
- Compatibilidade do novo produto com a(s) linha(s) de produto da companhia.
- etc.

E os menos relevantes, ou por não serem necessários, ou por terem sido praticados com a mesma intensidade ou por não terem sido praticados tanto em sucessos quanto em insucessos:

- Testes de mercado
- Flexibilidade para variar preços
- Serviços ao consumidor
- Pesquisa de mercado
- Gerência de produtos
- Propaganda
- etc.

5.4.3. RESULTADOS DOS PARÂMETROS DE CARACTERÍSTICAS DO MERCADO E OUTROS FATORES

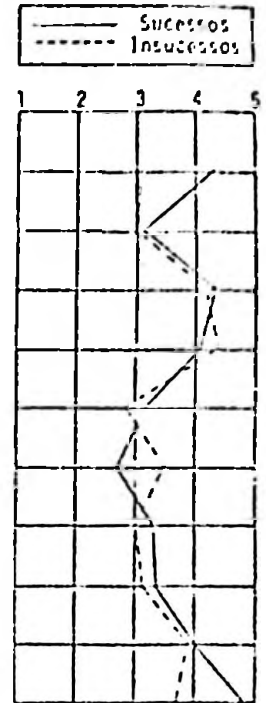
Como já foi visto, havia no corpo do instrumento de coleta de dados um campo específico para a coleta de dados referente aos parâmetros. Foram coletados dados sobre dois aspectos dos parâmetros: grau de existência desse fator e o grau de contribuição desse fator para o resultado comercial do produto lançado.

Estes fatores dizem respeito a outras variáveis que possam estar também relacionadas com o sucesso ou não no lançamento de novos produtos, mas que não foram consideradas nos dois grupos de variáveis cujos resultados já apresentamos nos itens 5.4.1. e 5.4.2. anteriores: In formações de Marketing e Práticas de Marketing, respectivamente.

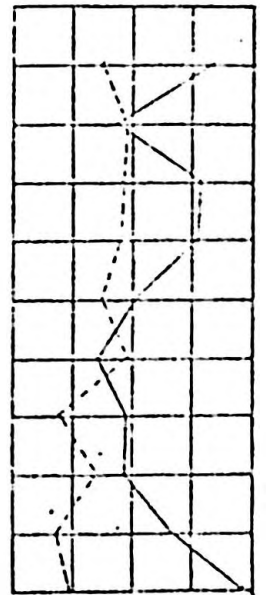
Apresentamos na Tabela Características do Mercado e Outros Fatores os resultados do tratamento de dados efetuado:

Tabela 7 - Características do Mercado e Outros Fatores

Indicadores das Características do Mercado e Outros Fatores		Sucessos		Insucessos		
		X	DP*	X	DP*	
1	Grau de Existência do Fator:	Mercado Favorável	4.30	0.88	3.07	1.68
2		Sensibilidade do mercado a preço	3.09	1.66	3.00	1.80
3		Sensibilidade do mercado a propaganda	4.35	1.61	4.21	1.31
4		Sensibilidade do mercado a promoção de vendas	4.17	1.07	4.43	0.76
5		Sensibilidade do mercado a inovações no produto	3.17	1.95	2.86	1.83
6		Pressão competitiva (mercado altamente competitivo)	2.74	1.63	3.50	1.74
7		Grau de propaganda nesse ramo industrial	3.29	1.74	3.00	1.75
8		Experiências anteriores bem ou mal sucedidas da Cia. no lançamento de novos produtos	3.39	1.88	3.14	1.75
9		Tradição e força da marca da Cia. no mercado	4.00	1.62	3.93	1.64
10		Qualidade do produto	4.87	0.34	3.71	1.73



11	Grau de Contribuição para o Resultado Comercial do Fator:	Mercado Favorável	4.35	0.83	2.50	1.74
12		Sensibilidade do mercado a preço	2.74	1.76	2.93	1.82
13		Sensibilidade do mercado a propaganda	4.17	1.07	2.85	1.83
14		Sensibilidade do mercado a promoção de vendas	4.09	1.31	2.66	1.66
15		Sensibilidade do mercado a inovações do produto	3.04	2.06	2.50	1.83
16		Pressão competitiva (mercado altamente competitivo)	2.45	1.86	2.93	2.16
17		Grau de propaganda nesse ramo industrial	2.91	1.90	1.79	1.55
18		Experiências anteriores bem ou mal sucedidas da Cia. no lançamento de novos produtos	2.87	1.87	2.43	1.45
19		Tradição e força da marca da Cia. no mercado	3.70	1.74	1.71	1.45
20		Qualidade do produto	4.87	0.34	1.93	1.77



* DP = Desvio Padrão

Em termos do aspecto analisado de grau de existência do fator, verifica-se que não há grandes disparidades entre esses valores, no entanto vale destacar que:

- no caso de sucessos o mercado foi considerado mais favorável do que nos insucessos ($S-I = 1,23$).
- o mercado tem praticamente a mesma sensibilidade a preço, a propaganda e a promoção de vendas, tanto para os casos de sucessos quanto para os de insucessos.
- nos casos de insucessos a sensibilidade do mercado a inovações no produto e a existência de pressão competitiva são maiores do que nos casos de sucessos.
- não há grandes diferenças entre os casos de sucessos e insucessos em termos do grau de propaganda no ramo industrial, das experiências anteriores bem ou mal sucedidas da companhia no lançamento de novos produtos e com relação a tradição e força da marca da companhia no mercado.

Entre todos os parâmetros considerados, os que poderiam ser também responsáveis pelos resultado comercial (Proposições alternativas) foram:

- Mercado favorável ($\bar{X}_s - \bar{X}_i = 1.23$)
- Qualidade do produto ($\bar{X}_s - \bar{X}_i = 1.16$)

Em todos os demais casos não houve praticamente diferença entre os valores dos parâmetros para o sucesso e o insucesso e que portanto podem ser considerados constantes não podendo ser-lhes atribuído responsabilidades pelo resultado comercial (não são Proposições alternativas).

No entanto, em termos do grau de contribuição para o sucesso/insucesso dessas mesmas variáveis, na opinião dos entrevistados, obtivemos resultados totalmente em desacordo com o que acabamos de expor:

- Qualidade do produto com 2.94 pontos a mais no sucesso do que no insucesso, mostrando que para os entrevistados a qualidade do produto foi fator importantíssimo para o sucesso, ou a falta dele foi fator que contribuiu para o insucesso.
- A tradição e força da marca da companhia no mercado foi o 2º fator mais importante para os entrevistados com 1.99 pontos a mais para os sucessos em relação aos insucessos. Tal fato vai contra o que foi verificado quanto ao grau de existência do mesmo que foi semelhante para os casos de sucessos e insucessos.
- O 3º fator mais importante foi o mercado favorável também segundo a opinião dos entrevistados apresentando uma diferença de 1.85 pontos entre os casos de sucessos e insucessos.
- Em termos de pressão competitiva também verificamos pelas respostas dos entrevistados que ela foi mais responsável pelos insucessos do que pelos sucessos ($S-I = (0.48)$).
- Também achamos incongruente as respostas para sensibilidade do mercado a propaganda, a promoções de vendas e a inovações no produto, cujas diferenças no grau de contribuição são altas, respectivamente 1.31; 1.23 e 0.54 quando no grau de existência do fator não houve diferença que merecesse salientar. A justificativa para tal fato é a de que os entrevistados acreditam que tais fatores são responsáveis pelo sucesso/insucesso quando na verdade segundo os dados levantados pouca importância tem.

Como maiores responsáveis pelos insucessos nós temos:

Pressão competitiva - mostrando que nos casos de insucessos foi maior a ocorrência desse fator.

Sensibilidade do mercado a inovações no produto - mostrando que nos casos de insucesso o mercado era mais sensível a inovações no produto e que o produto não alcançou o sucesso provavelmente por não ter sido tão

inovador quanto o mercado desejava.

Vimos neste item a possibilidade de existência de Proposições Alternativas através da análise dos Parâmetros de Características do Mercado e Outros Fatores tendo verificado que poucos deles (apenas 2) poderiam ser considerados proposições alternativas da pesquisa.

Vimos até aqui em Resultados Específicos todas as análises referentes ao objetivo principal da pesquisa, traduzido pelas proposições de pesquisa. Esses resultados nos levam a concluir que as duas proposições são parcialmente corretas, isto é, quando traduzida nos seus indicadores, a análise mostrou que alguns indicadores são verdadeiros, enquanto que outros não o são. Se ao invés de considerarmos apenas duas proposições e assumíssemos os indicadores como variáveis independentes de uma infinidade de outras proposições ficaria mais fácil de enxergar quais as proposições confirmadas e quais não o foram. Foi exatamente o que fizemos para efeito de aplicação do teste "t" de Student que apresentamos no item a seguir.

5.4.4. RESULTADOS DO TESTE ESTATÍSTICO

Neste item vamos apresentar os resultados do teste "t" de Student para a diferença de médias utilizado para a aceitação ou não das proposições efetuadas com a modificação descrita no final do item anterior.

No planejamento da pesquisa havíamos projetado que em cada empresa visitada coletaríamos ao menos dois casos, sendo um de sucesso e outro de insucesso, formando pares, de tal forma que ao final teríamos igual número de casos de sucessos e de insucessos. Eventualmente poderíamos coletar mais de um par numa mesma empresa. Havíamos projetado dessa maneira já pensando na facilidade para a análise que tal procedimento proporcionaria. Infelizmente tal procedimento na prática não foi

possível, pois quando saímos a campo verificamos que um grande número de empresas sō tinha casos de sucesso para contar (ou sō se prontificaram a contar casos de sucessos) enquanto que umas poucas sō tinham casos de insucessos para contar e a maioria pode contar um par de casos de sucesso e insucesso. A distribuição dos trinta e sete casos pesquisados ficou sendo a seguinte:

	Nº empresas	Nº de casos de:		Totais
		Sucesso	Insucesso	
	1	1	2	3
	1		1	1
	11	11	11	22
	11	11		11
Totais	23	23	14	37

Para as análises já apresentadas tal fato não teve nenhuma implicação pois os dados haviam sido tabulados de forma isolada ou seja calculou-se todas as medidas estatísticas para os vinte e tres casos de sucesso e analogamente para os quatorze casos de insucesso. No entanto, a aplicação do teste "t", para avaliar a significancia da diferença de médias para cada indicador das variáveis pesquisadas, sō foi possível para os casos que formavam pares. Assim, o número de casos que foi possível testar foi de vinte e quatro. Foram deixados de lado: um caso de insucesso da empresa que apresentou um caso de sucesso e dois de insucessos; o caso de insucesso apresentado isoladamente por uma empresa; e os onze casos de sucesso apresentados isoladamente por onze empresas.

Portanto os resultados do teste "t" que foi aplicado sō vālidos apenas para as doze empresas que apresentaram estes doze pares de lançamentos com resultados comerciais opostos. Apresentamos nas Tabelas seguintes os resultados deste teste.

Tabela 8 - Resultado do teste "t" para as Informações sobre o Mercado

Indicadores das Características do Mercado		Sucesso	Insucesso	Xs - Xi	Resultado do Teste "t"	Proposição:	
		Xs	Xi				
1	Disponibilidade de informações sobre:	As características do mercado	4.33	3.75	0.58	NS	Rejeitada
2		O custo de se conseguir a aceitação do mercado e de se conseguir a desejada participação no mercado	3.92	3.08	0.83	NS	Rejeitada
3		O potencial de vendas	4.08	3.75	0.33	NS	Rejeitada
4		As necessidades e desejos dos consumidores	4.08	3.58	0.50	NS	Rejeitada
5		As possibilidades do sucesso comercial	3.92	3.58	0.33	NS	Rejeitada
6	Qualidade das informações sobre:	As características do mercado	4.50	3.00	1.50	S **	Aceita
7		O custo de se conseguir a aceitação do mercado e de se conseguir a desejada participação no mercado	4.08	2.67	1.42	S ***	Aceita
8		O potencial de vendas	3.92	3.25	0.67	NS	Rejeitada
9		As necessidades e desejos dos consumidores	3.83	3.00	0.83	NS	Rejeitada
10		As possibilidades do sucesso comercial	3.75	2.92	0.83	NS	Rejeitada
11	Grau de utilização no Projeto das informações sobre:	As características do mercado	4.42	3.42	1.00	NS	Rejeitada
12		O custo de se conseguir a aceitação do mercado e de se conseguir a desejada participação no mercado	4.25	3.08	1.17	NS	Rejeitada
13		O potencial de vendas	4.25	3.75	0.50	NS	Rejeitada
14		As necessidades e desejos dos consumidores	3.92	3.67	0.25	NS	Rejeitada
15		As possibilidades do sucesso comercial	4.08	3.25	0.83	S ***	Aceita
16	Grau de eficiência da utilização de informações sobre:	As características do mercado	4.25	2.83	1.43	S **	Aceita
17		O custo de se conseguir a aceitação do mercado e de se conseguir a desejada participação no mercado	4.00	2.00	2.00	S **	Aceita
18		O potencial de vendas	4.00	3.08	0.92	NS	Rejeitada
19		As necessidades e desejos dos consumidores	3.75	2.83	0.92	NS	Rejeitada
20		As possibilidades do sucesso comercial	4.08	2.50	1.58	S *	Aceita
21	Grau de contribuição para o sucesso das informações sobre:	As características do mercado	4.58	3.50	1.08	S **	Aceita
22		O custo de se conseguir a aceitação do mercado e de se conseguir a desejada participação no mercado	4.08	3.25	0.83	S ***	Aceita
23		O potencial de vendas	3.83	2.50	1.33	S **	Aceita
24		As necessidades e desejos dos consumidores	3.83	3.00	0.83	NS	Rejeitada
25		As possibilidades do sucesso comercial	4.08	3.25	0.83	NS	Rejeitada

Observações:

1 - Nº de casos: 17 sucessos e 12 insucessos

2 - NS - não significativo

3 - S * - significativo ao nível de 1%

4 - S ** - significativo ao nível de 5%

5 - S *** - significativo ao nível de 10%

Tabela 9 - Resultado do teste "t" para as Práticas de Marketing no Projeto

Indicadores das Práticas de Marketing no Projeto		Sucesso	Insucesso	Xs - Xi	Resultado do Teste "t"	Proposição:
		Xs	Xi			
1	Utilização de segmentação de mercado no projeto	3.83	3.00	0.75	NS	Rejeitada
2	Eficiência da utilização de segmentação de mercado no projeto	3.91	2.25	1.67	S **	Aceita
3	Utilização de pesquisa de mercado no projeto	4.17	3.00	1.17	NS	Rejeitada
4	Eficiência da utilização de pesquisa de mercado no projeto	4.00	1.92	2.08	S *	Aceita
5	Utilização de testes de mercado	2.83	2.00	0.83	NS	Rejeitada
6	Eficiência da utilização de testes de mercado	2.67	1.67	1.00	NS	Rejeitada
7	Utilização de serviços ao consumidor	1.50	1.08	0.42	NS	Rejeitada
8	Eficiência da utilização de serviços ao consumidor	1.50	0.83	0.67	NS	Rejeitada
9	Utilização de propaganda	3.75	2.25	1.50	S **	Aceita
10	Eficiência da utilização da propaganda	3.83	2.25	1.58	S **	Aceita
11	Utilização da promoção de vendas	3.58	2.92	0.67	NS	Rejeitada
12	Eficiência da utilização de promoção de vendas	3.42	2.75	0.67	NS	Rejeitada
13	Utilização de venda pessoal	3.25	2.67	0.58	NS	Rejeitada
14	Eficiência da utilização de venda pessoal	3.08	2.67	0.42	NS	Rejeitada
15	Utilização de plano de incentivo de vendas aos vendedores	2.33	3.00	0.33	NS	Rejeitada
16	Eficiência da utilização do plano de incentivo de vendas aos vendedores	2.17	1.83	0.33	NS	Rejeitada
17	Utilização de treinamento de vendedores	1.83	1.38	1.00	S ***	Aceita
18	Eficiência da utilização de treinamento de vendedores	2.02	1.78	0.83	NS	Rejeitada
19	Utilização da autoridade do gerente de marketing para introduzir modificações no produto antes e após o lançamento	3.83	2.75	1.08	NS	Rejeitada
20	Eficiência da utilização da autoridade do gerente de marketing para introduzir modificações no produto antes e após o lançamento	3.75	2.75	1.00	NS	Rejeitada
21	Existência de compatibilidade do novo produto com a(s) linha(s) de produtos da companhia	4.58	3.92	0.67	NS	Rejeitada
22	Existência do plano de marketing	4.25	2.83	1.42	S *	Aceita
23	Eficiência da utilização do plano de marketing	4.08	2.67	1.42	S *	Aceita
24	Montante de recursos destinados a marketing	3.83	2.00	1.83	S *	Aceita
25	Eficiência da utilização do montante de recursos destinados a marketing	4.33	2.08	2.25	S *	Aceita
26	Utilização da gerência de produtos	3.50	2.75	0.75	S ***	Aceita
27	Eficiência da utilização de gerência de produtos	3.33	2.75	0.58	NS	Rejeitada
28	Existência de flexibilidade para variar preços	2.42	2.00	0.42	NS	Rejeitada
29	Eficiência da utilização de flexibilidade para variar preços	2.25	1.67	0.58	NS	Rejeitada
30	Existência de embalagem atraente	4.33	3.67	0.67	NS	Rejeitada

Observações:

- 1 - Nº de casos: 12 sucessos e 12 insucessos
 2 - NS - não significativo
 3 - S * - significativo ao nível de 1%
 4 - S ** - significativo ao nível de 5%
 5 - S *** - significativo ao nível de 10%

Tabela 10 - Resultados do teste "t" para o Grau de Contribuição de cada Indicador das Práticas de Marketing para o Sucesso/Insucesso
(Segundo a Opinião dos Entrevistados - Utilização e Eficiência da Utilização)

Indicadores do Grau de Contribuição das Práticas de Marketing	Sucesso	Insucesso	$\bar{X}_s - \bar{X}_i$	Resultado do teste "t"	Proposições:
	\bar{X}_s	\bar{X}_i			
1 Segmentação de mercado	4.08	2.33	1.75	S *	Aceita
2 Pesquisa de Mercado	4.25	3.67	0.58	NS	Rejeitada
3 Testes de Mercado	2.75	3.25	-0.50	NS	Rejeitada
4 Serviços ao consumidor	1.58	1.83	-0.25	NS	Rejeitada
5 Propaganda	3.52	2.42	1.10	NS	Rejeitada
6 Promoção de Vendas	4.00	2.00	2.00	S **	Aceita
7 Venda pessoal	3.42	1.00	2.42	S *	Aceita
8 Plano de incentivo de vendas a vendedores	2.58	1.33	1.25	S ***	Aceita
9 Treinamento de vendedores	3.17	1.35	1.82	S *	Aceita
10 Autoridade do gerente de marketing para introduzir modificações no produto	3.75	1.92	1.83	S **	Aceita
11 Compatibilidade do novo produto com a(s) linha(s) de produto da companhia	4.08	1.92	2.16	S **	Aceita
12 Plano de marketing	4.25	2.65	1.60	S *	Aceita
13 Montante de recursos destinados a marketing	4.42	2.92	1.50	S **	Aceita
14 Garantia de produtos	3.42	2.08	1.34	S **	Aceita
15 Flexibilidade para variar preços	2.33	2.75	-0.42	NS	Rejeitada
16 Embalagem atraente	4.42	3.42	1.00	NS	Rejeitada

Observações:

- 1 - Nº de casos: 12 sucessos e 12 insucessos
 2 - NS - não significativo
 3 - S * - significativo ao nível de 1%
 4 - S ** - significativo ao nível de 5%
 5 - S *** - significativo ao nível de 10%

Tabela 11 - Resultado do teste "t" para as Características do Mercado e Outros Fatores

Indicadores das Características do Mercado e Outros Fatores			Sucessos	Insucessos	- $\bar{X}_2 - \bar{X}_1$	Resultado do Teste "t"	Possível Proposição Alternativa?
			\bar{X}_2	\bar{X}_1			
1	Grau de Existência do Fator:	Mercado favorável	4.41	3.06	1.33	S **	Sim
2		Sensibilidade do mercado a preço	3.17	2.83	0.33	NS	Não
3		Sensibilidade do mercado a propaganda	4.83	4.08	0.75	S ***	Sim
4		Sensibilidade do mercado a promoção de vendas	4.75	4.33	0.42	NS	Não
5		Sensibilidade do mercado a inovações no produto	3.92	2.67	1.25	S **	Sim
6		Pressão competitiva (mercado altamente competitivo)	3.25	3.59	-0.33	NS	Não
7		Grau de propaganda nesse ramo industrial	3.67	3.00	0.67	NS	Não
8		Experiências anteriores bem ou mal sucedidas da Cia. no lançamento de novos produtos	4.25	3.17	1.08	S ***	Sim
9		Tradição e força da marca da Cia. no mercado	4.58	4.09	0.50	S ***	Sim
10		Qualidade do produto	4.58	3.50	1.33	S **	Sim

11	Grau de Contribuição para o Resultado Comercial do Fator:	Mercado favorável	4.58	2.25	2.33	S *	Sim
12		Sensibilidade do mercado a preço	2.92	2.75	0.17	NS	Não
13		Sensibilidade do mercado a propaganda	4.67	2.50	2.17	S **	Sim
14		Sensibilidade do mercado a promoção de vendas	4.67	2.58	2.09	S *	Sim
15		Sensibilidade do mercado a inovações do produto	4.17	2.25	1.92	S *	Sim
16		Pressão competitiva (mercado altamente competitivo)	2.67	2.92	-0.25	NS	Não
17		Grau de propaganda nesse ramo industrial	3.33	1.59	1.75	S *	Sim
18		Experiências anteriores bem ou mal sucedidas da Cia. no lançamento de novos produtos	3.58	2.50	1.08	S ***	Sim
19		Tradição e força da marca da Cia. no mercado	4.00	1.50	2.50	S *	Sim
20		Qualidade do produto	4.83	1.75	3.08	S *	Sim

Observações:

- 1 - 49 de casos: 12 sucessos e 12 insucessos
 2 - NS - não significativo
 3 - S * - significativo ao nível de 1%
 4 - S ** - significativo ao nível de 5%
 5 - S *** - significativo ao nível de 10%

A análise destas Tabelas nos levam a concluir que parte das proposições são verdadeiras e parte não o são. Pudemos também verificar que parte dos parâmetros considerados podem também explicar o sucesso ou não no lançamento de novos produtos, constituindo-se portanto em proposições alternativas da pesquisa.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- Anuários Estatísticos do Brasil, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 1940/50/60/70.
- "A Indústria Brasileira de Produtos Alimentícios", Desenvolvimento e Conjuntura Nº 1, Janeiro de 1967, pags. 57 a 62.
- Barbosa, J.J., "Fatores que Entravam a Produção e a Distribuição de Alimentos", Arquivos Brasileiros de Nutrição, vol. 22, Nº 1, pgs. 53 a 61; 1976.
- Barbosa, J.J., "Indústria de Alimentos", APEC - Análise e Perspectiva Econômica, Nº 267, pags. 13 a 15, 1973.
- Berlin, V., "Organizational Structure and Effectiveness: An administrative Experiment in an Urban Health Department", IEEE Transactions on Engineering Management, May, 1974, Vol. EM-21, Nº 2.
- Daines, Samuel: "Analysis of Industrial Technology and Productivity in the Food, Processing Sector of Brazil", Cambridge, Massachusetts, MIT, 1975.
- Feller, Irwin, et al., cited in "Factors Involved in the Transfer of Innovations", pp. 42-43, U.S. Department of Housing and Urban Development, HUD-PDR-157, 1976.
- Factors Involved in the Transfer of Innovations, U.S. Department of Housing and Urban Development, HUD-PDR-157, 1976.
- Gerstenfeld, A., "A Study of Successful Projects, Unsuccessful Projects, and Projects in Process in West Germany", IEEE Transactions on Engineering Management, Feb. 1978, Vol. EM-25, Nº 1.

Jervis, Paul, "Innovation and Technology Transfer--The Role and Characteristics of Individuals", IEEE Transactions of Engineering Management, Feb., 1975, Vol. EM-22, No 1.

Kirsch, Ken, "An Evaluation of the Effectiveness of converting Chemical Abstracts from Work-Copy to Microfilm: An Administrative Experiment in an Industrial R&D Laboratory", Master thesis, Ch. 3.0, pp. 56-96, Department of Industrial Engineering and Management Sciences, The Technological Institute, Northwestern University, Evanston, Illinois, 1976.

"Learning from Project Successes and Failures", report of the conclusions at the semi-annual meeting of the Industrial Research Institute at the Century Plaza hotel in Los Angeles, on October 8, 1968, Research Management, Vol. XII, No 2 (1969), pp. 92-100.

Little, A. D. and Industrial Research Institute, "Barriers to Innovation in Industry: Opportunities for Policy Changes", Executive Summary Report Prepared for The National Science Foundation contracts NSF C0748 and C-725, Sept. 1973.

Mansfield, Edwin and Wagner, Samuel, "Organizational and Strategic Factors Associated with Probabilities of Success in Industrial R&D", The Journal of Business, V. 48, No 2, April 1975, pp. 179-198.

Myers, S. and Sweezy, E. E., cited by M. D. Robbins, C. A. Burke and J. G. Milliken, "The Technological Innovation Process in the Private Sector", in Technological Innovation, Chapter 4, pp. 73-82, 1977, Westview Press, Boulder, Colorado.

Myers, S. and Sweezy, E. E., "Why Innovation Falter and Fail: A Study of 200 Cases", study did to Institute of Public Administration and the University of Denver Research Institute, in Technological Innovation, Chapter 5, 1977, Westview Press, Boulder, Colorado.

Oliveira Lima, A. e outros: "Por que Fracassam os Lançamentos", Exame, Outubro - 1974, pp. 87 a 110.

Prado Jr., Caio: História Econômica do Brasil, 1956, Editora Brasiliense, São Paulo - SP.

Robertson, Thomas S., Innovative Behavior and Communication, 1971, Holt, Rinehart and Winston, Inc., New York.

Rubenstein, A. H. et al., "Final Technical Report on Field Studies of The Technological Innovation Process", Sept. 1974, Department of Industrial Engineering and Management Sciences, The Technological Institute, Northwestern University, Evanston, Illinois.

Rubenstein, A. H., "An Organizational Design Paradigm", 1976, Department of Industrial Engineering and Management Sciences, the Technological Institute, Northwestern University, Evanston, Illinois.

Souder, William E., "An Exploratory Study of the Coordinating Mechanisms Between R&D and Marketing as an Influence on the Innovation Process", did to National Science Foundation Grant 75-17195, 1977, Technology Management Studies Group, Department of Industrial Engineering, School of Engineering, University of Pittsburgh, Pittsburgh.

Utterback, James M., et al., "The Process of Innovation in Five Industries in Europe and Japan", IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. EM-23, No 1, Feb., 1976, pp. 3-9.

Utterback, James M., "The Process of Innovation: A Study of the Origination and Development of Ideas for New Scientific Instruments", IEEE Transactions on Engineering Management, Feb., 1976, Vol. EM-23, No 1.

Zaltman, G., et al., Innovations and Organizations, 1973, John Wiley & Sons, New York.

ANEXO 1

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Parte A) Informações sobre a Companhia.

1) Nome da empresa.

2) Endereço.

3) Data da fundação.

4) Grupo a que pertence.

5) Tamanho:

a) Capital + Reservas (ou Patrimônio Líquido):

b) Número de empregados.

c) Vendas: Cr\$

6) Linha de produtos:

7) Mercados

local

nacional

regional

estrangeiro

8) Nome e posição na companhia do entrevistado.

Parte B) Informações específicas sobre um sucesso comercial

1) Gostaria de conhecer um importante projeto de lançamento de um novo produto (para a companhia) nos últimos 5 anos que resultou em sucesso comercial. Descreva-o por favor. (a importância do projeto pode ser medida por: montante de recursos envolvidos, consequências para a companhia, participação no mercado, lucros, etc.).

Aplice em seguida a parte 1 do questionário que deverá ser preenchida pelo próprio entrevistado.

Atividade abaixo estão alguns fatores relacionados com informações de marketing. Indique para cada fator listado, assinando de 1 a 5, o grau de correspondência:

(1) qual era o grau de utilização do fator; (2) qual era o grau de qualidade do fator; (3) qual foi o grau de utilização do fator; (4) qual foi o grau de eficiência da utilização desse fator nesse projeto; (5) qual foi o grau de contribuição do fator, segundo a análise feita nos 4 itens anteriores, para o resultado comercial do produto.

FATORES RELACIONADOS COM INFORMAÇÕES DE MARKETING	GRAU DE UTILIZAÇÃO DO FATOR		GRAU DE EFICIÊNCIA DA UTILIZAÇÃO DO FATOR		GRAU DE CONTRIBUIÇÃO DO FATOR	
	1	2	3	4	5	6
Informações sobre as características do mercado.	1	2	3	4	5	6
Informações sobre o custo de se conseguir a aceitação do mercado e de se conseguir a desejada participação no mercado.	1	2	3	4	5	6
Informações sobre o potencial de vendas.	1	2	3	4	5	6
Informações sobre as necessidades e desejos dos consumidores.	1	2	3	4	5	6
Informações sobre a possibilidade de sucesso comercial.	1	2	3	4	5	6
1	1	2	3	4	5	6
2	1	2	3	4	5	6
3	1	2	3	4	5	6

Atividade abaixo estão alguns fatores relacionados a práticas de marketing. Indique para cada fator listado, assinando de 1 a 5, o grau de correspondência:

- (1) qual foi o grau de utilização do fator nesse projeto
 (2) qual foi o grau de eficiência da utilização desse fator nesse projeto
 (3) qual foi o grau de contribuição do fator, segundo a análise feita nos 2 itens anteriores, para o resultado comercial do produto.

FATORES RELACIONADOS A PRÁTICAS DE MARKETING	GRAU DE UTILIZAÇÃO DO FATOR	GRAU DE EFICIÊNCIA DA UTILIZAÇÃO DO FATOR	GRAU DE CONTRIBUIÇÃO DO FATOR
Definição do(s) segmento(s) do mercado.	1	2	3
Pesquisa do mercado.	1	2	3
Teste do mercado.	1	2	3
Serviços ao consumidor.	1	2	3
Propaganda.	1	2	3
Promoção de vendas.	1	2	3
Venda pessoal.	1	2	3
Plano de incentivo de vendas a vendedores.	1	2	3
Treinamento de vendedores.	1	2	3
Zeloso do retorno de marketing para introduzir modificações no produto, preço, promoção, lugar, etc.	1	2	3
Conhecimento da natureza do produto e a(s) linha(s) de produtos da companhia.	1	2	3
Plano de marketing.	1	2	3
Montante de recursos destinados a marketing.	1	2	3
Capacidade de produção.	1	2	3
Flexibilidade para vender pouco.	1	2	3
Atividades atreladas.	1	2	3
1	1	2	3
2	1	2	3
3	1	2	3
4	1	2	3

Atividade abaixo estão alguns fatores relacionados às características do mercado e outros fatores. Indique para cada fator listado, assinando de 1 a 5, o grau de correspondência:

- (1) qual foi o grau de existência desse fator
 (2) qual foi o grau de contribuição da existência desse fator para o resultado comercial desse projeto.

FATORES RELACIONADOS ÀS CARACTERÍSTICAS DO MERCADO E OUTROS FATORES	GRAU DE EXISTÊNCIA DO FATOR	GRAU DE CONTRIBUIÇÃO DO FATOR
Preço flexível	1	2
Flexibilidade de reação a preço	1	2
Flexibilidade do mercado a propaganda	1	2
Flexibilidade do mercado a promoção de vendas	1	2
Flexibilidade do mercado a investimento no produto	1	2
Interesse cooperativa (resposta alta em nível pessoal)	1	2
Capacidade de produção de um produto	1	2
Experiência anterior com o produto em termos de resposta ao investimento de marketing	1	2
Estabilidade e força da concorrência no mercado	1	2
Estabilidade e força da concorrência no produto	1	2
Qualidade do produto	1	2
1	1	2
2	1	2
3	1	2
4	1	2

Parte C) Informações específicas sobre um insucesso comercial

(Esta parte deve ser aplicada após o entrevistado haver terminado a parte 1 do questionário).

Gostaria agora de conhecer um importante lançamento de um novo produto (para a empresa) nos últimos 5 anos que tenha resultado em insucesso comercial, mas que tenha sido bem sucedido em termos de tecnologia e qualidade. Descreva-o por favor (a importância desse projeto pode ser medida por: montante de recursos envolvidos, consequências para a companhia, prejuízos, etc.).

Aplique em seguida a parte 2 do questionário que deve ser preenchida pelo próprio entrevistado.

A-Listados abaixo estão alguns fatores relacionados com informações de marketing. Indique para cada fator listado, avaliando do 1 ao 5 os números correspondentes:
 (1) qual era o grau de disponibilidade do fator; (2) qual era o grau de qualidade do fator; (3) qual foi o grau de utilização do fator; (4) qual foi o grau de eficiência da utilização do fator nesse projeto; (5) qual foi o grau de contribuição do fator, segundo a análise feita nos 4 itens anteriores, para o resultado comercial do produto.

FATORES RELACIONADOS COM INFORMAÇÕES DE MARKETING		GRAU DE DISPONIBILIDADE	GRAU DE QUALIDADE	GRAU DE UTILIZAÇÃO	GRAU DE EFICIÊNCIA DA UTILIZAÇÃO	GRAU DE CONTRIBUIÇÃO DA OPORTUNIDADE COMERCIAL
Informações sobre as características do mercado.		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Informações sobre o custo de se conseguir a aceitação do mercado e de se conseguir a desejada participação no mercado.		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Informações sobre o potencial de vendas.		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Informações sobre as necessidades e desejos dos consumidores.		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Informações sobre a possibilidade do sucesso comercial.		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
N O M E D O		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

B-Listados abaixo estão alguns fatores relacionados a práticas de marketing. Indique para cada fator listado, avaliando do 1 ao 5 os números correspondentes:

- (1) qual foi o grau de utilização do fator desse projeto
 (2) qual foi o grau de eficiência da utilização desse fator nesse projeto
 (3) qual foi o grau de contribuição do fator, segundo a análise feita nos 2 itens anteriores, para o resultado comercial do produto.

FATORES RELACIONADOS A PRÁTICAS DE MARKETING		GRAU DE UTILIZAÇÃO DO FATOR	GRAU DE EFICIÊNCIA DA UTILIZAÇÃO	GRAU DE CONTRIBUIÇÃO DO FATOR
Definição do(s) segmento(s) de mercado.		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Pesquisa de mercado.		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Teste(s) do mercado.		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Serviços ao consumidor.		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Propaganda.		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Promoção de vendas.		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Venda pessoal.		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Plano de incentivo de vendas a vendedores.		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Treinamento de vendedores.		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Autoridade do gerente de marketing para introduzir mudanças no produto antes ou após o lançamento.		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Compatibilidade do novo produto com a(s) linha(s) de produtos da companhia.		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Plano de marketing.		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Montante de recursos destinados a marketing.		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Gerência de produtos.		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Flexibilidade para variar projetos.		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Estratégias atacante.		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
N O M E D O		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

C-Listados abaixo estão alguns fatores relacionados às características do produto e outros fatores. Indique para cada fator listado, avaliando do 1 ao 5 os números correspondentes:

- (1) qual foi o grau de existência desse fator;
 (2) qual foi o grau de contribuição da existência desse fator para o resultado comercial desse projeto.

FATORES RELACIONADOS ÀS CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO E OUTROS FATORES		GRAU DE EXISTÊNCIA DO FATOR	GRAU DE CONTRIBUIÇÃO DO FATOR
Mercado favorável		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Sensibilidade do mercado a preço		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Sensibilidade do mercado a propaganda		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Sensibilidade do mercado a promoção de vendas		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Sensibilidade do mercado a inovação no produto		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Preços competitivos (relação altamente competitiva)		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Forma de propaganda de uma nova introdução		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Experiências anteriores com o mesmo ou similar produto no lançamento de novos produtos		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Inteligência e força de venda da companhia ou empresa		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Instituições que controlam a distribuição do produto		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Qualidade do produto		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
N O M E D O		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

ANEXO 2

MODELO DE CARTA



Prezado Senhor

Tendo em vista atender à minha dissertação de Mestra do junto ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração da USP, estou realizando uma pesquisa na indústria de alimentos do Estado de São Paulo. Esta pesquisa tem por título "Fatores de Marketing Relacionados com o Resultado Comercial no Lançamento de Novos Produtos".

Tendo sua empresa sido selecionada para compor a amostra de empresas pesquisadas, ficaria muito grato se pudesse ter uma rápida entrevista de 30 a 45 minutos, nos próximos 15 dias com o Sr. ou com alguém que o Sr. determinar, a fim de obter informações sobre suas experiências com os fatores de marketing associados ao resultado comercial no lançamento de novos produtos.

Dentro de 4 ou 5 dias eu ou meu assistente Nelson Pinto Ribeiro, telefonar-lhe-emos para saber se uma entrevista poderá ser marcada.

Quero lhe adiantar que todos os dados fornecidos se são sempre tratados conjuntamente ao de outras empresas, não sendo nenhuma delas identificada, e que será mantida absoluta confidencialidade sobre os mesmos.

Atenciosamente

Prof. FAUZE NAJIB MATTAR

c/c Nelson Pinto Ribeiro Jr.

ANEXO 3

CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PESQUISADAS

ANEXO 3CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Para que alguma noção sobre a amostra pesquisada pudesse ser do conhecimento dos leitores, apresentamos neste anexo algumas informações complementares que possam ajudá-los a configurar a amostra, mantendo, no entanto, sigilo quanto aos dados que possam permitir a identificação do elemento-empresa.

Empresa 1

Possui capital nacional, e é tradicional no mercado em que opera. Trata-se de um mercado extremamente competitivo, onde operam também grandes empresas multinacionais. A empresa tem sido bem sucedida, apresentando lucro significativo em relação ao seu Patrimônio Líquido. É uma empresa de propriedade familiar e sua administração pode ser considerada semi-profissionalizada. Aqui, nos foi relatado apenas um caso de sucesso. Opera no mercado local e regional. Foi fundada em 1948.

Empresa 2

É uma empresa de capital nacional, tradicional no mercado em que opera. Trata-se de mercado bastante competitivo, onde operam grandes empresas nacionais e multinacionais. A empresa nº 2 pode ser considerada, no seu mercado, como de porte médio. A empresa é de propriedade e administração familiar. Não possui uma organização muito elaborada. Não possui departamento, grupo ou encarregado de novos produtos. Essa atividade fica a cargo do Diretor Comercial, que é membro da família proprietária da empresa. Esta empresa não tem nenhuma preocupação em lançar novos produtos. Nos foi dito que nos últimos 10 anos houve apenas um caso de novo lançamento, e que o mesmo redundou em sucesso. A empresa goza de uma imagem de qualidade muito boa no mercado, da qual, no entanto, não se utiliza para lançar novos produtos. Este último lançamento que

nos foi relatado, foi um caso de sucesso. A empresa foi fundada em 1923 e opera no mercado em escala nacional.

Empresa 3

É uma empresa de capital nacional, tradicionalmente conhecida no mercado regional em que opera, mercado este dominado por empresas nacionais. Houve um desequilíbrio entre os participantes desse mercado, quando um deles associou-se a uma multinacional que dispunha de tecnologia nova, novos métodos administrativos e capital, passou a dominar o mercado. Tal fato provocou uma reação nos demais participantes, obrigando-os a uma renovação tecnológica e administrativa para enfrentar a nova situação criada. Tal renovação ainda está em andamento. A empresa nº 3 é uma dessas empresas que procura a renovação. Empresa tradicionalmente familiar, atualmente sua administração pode ser considerada semi-profissionalizada. Não possui departamento, grupo ou encarregado de novos produtos, sendo que a atividade de lançamento de novos produtos é afeta ao gerente de promoções e merchandising. A empresa tem inúmeros lançamentos, mas nos relatou apenas um caso de sucesso. Um outro caso de insucesso que nos foi relatado não foi considerado no estudo, pois o mesmo ocorreu em função de problemas de qualidade com a embalagem do produto. A empresa opera no mercado nacional e na exportação. Foi fundada em 1918.

Empresa 4

É uma empresa de capital nacional, tradicionalmente conhecida no mercado em que opera que é o mesmo da empresa 3. Da mesma forma que a empresa 3, sofreu os mesmos problemas com a alteração ocorrida no mercado. A empresa opera a nível nacional. Foi fundada em 1942. Nesta empresa nos foram relatados 2 casos de lançamento de novos produtos, um com sucesso e outro com insucesso.

Empresa 5

É uma empresa multinacional que veio fabricar no Brasil um produto de

grande sucesso em seu país de origem, mas desconhecido aqui, pelo menos da forma como foi apresentado. Esta empresa é nova no Brasil, e apesar de ter apenas um produto em sua linha, tem apresentado um crescimento vertiginoso nas vendas. Apesar de multinacional, é administrada de forma patriarcal, sendo que seu principal executivo aqui, tem participação acionária na empresa. Esta empresa apresentou um caso de sucesso. Atua apenas no mercado regional e devido ao seu esquema de distribuição não enfrenta nenhuma concorrência direta. Foi fundada em 1966.

Empresa 6

É uma empresa subsidiária de duas grandes multinacionais. Uma dessas multinacionais já opera no Brasil há dezenas de anos, enquanto que a outra, detentora da tecnologia de fabricação do produto lançado não conhecia o mercado brasileiro, daí a idéia da formação da 3a. empresa, na qual ambas teriam participação acionária e enquanto uma entraria com o know-how de fabricação do produto, a outra entraria com know-how de comercialização do produto. O desenvolvimento e o lançamento do produto foram efetuados por um gerente de produto. A empresa apresenta grande e moderna organização de marketing e grandes recursos financeiros disponíveis. Na verdade, esta organização é a da que já operava no Brasil. No mercado em que atua, recebe concorrência média de outras empresas multinacionais, em produtos que apesar de dirigidos ao mesmo segmento apresentam características diferentes. A empresa opera a nível de mercado nacional e também efetua exportações. Foi nos relatado apenas um caso de sucesso, que foi o único caso que a empresa viveu até agora.

Empresa 7

É uma grande empresa de capital nacional, que opera num ramo onde coexistem grandes empresas nacionais e multinacionais. É um ramo extremamente sensível às ações governamentais. Qualquer alteração na política governamental com relação ao setor, pode trazer sérias consequências para as empresas compo

centes. Na ocasião em que foi visitada, a empresa apresentava problemas de ordem financeira, em virtude, segundo nos afirmaram, de mudanças na política governamental. A empresa, apesar de propriedade familiar, apresenta uma organização, ao menos de marketing, relativamente profissionalizada.

A empresa passou por um período de grande atividade mercadológica, com inúmeros lançamentos de produtos bem sucedidos. No entanto, a má fase financeira por que passa, fez com que houvesse uma grande diminuição nesta atividade. Foi fundada em 1918. Atua no mercado nacional e também na exportação. Foi-nos relatado dois casos, sendo um de sucesso, e o outro de insucesso.

Empresa 8

É uma grande empresa de capital nacional, que opera no mesmo mercado da empresa 7 e sofre das mesmas dificuldades. Também enfrenta problemas de baixa rentabilidade. É de propriedade familiar e sua administração é pouco profissionalizada. Não possui praticamente nada de marketing. Foi fundada em 1958. Atua no mercado nacional e na exportação. Obtivemos nesta empresa o relato de 2 casos de lançamento de novos produtos, um de sucesso e o outro de insucesso.

Empresa 9

É uma grande empresa nacional, voltada basicamente para a exportação. É fabricante de um só produto e só agora está dedicando esforços para ampliar sua atuação no mercado nacional. Foi fundada em 1954 e atravessou um grande período de crise, onde quase faliu. Possui administração profissionalizada. Relataram-nos um caso de sucesso.

Empresa 10

É uma grande multinacional divisionalizada segundo as suas linhas de produtos. Da empresa 10 visitamos 2 divisões que funcionam como se fossem duas empresas totalmente independentes; a produção, administração e marketing são distintas e independentes. Trata-se de empresa muito bem organizada, princi-

palmente em termos de marketing, geralmente é líder em cada mercado que opera. Na divisão 1 visitada, que chamaremos de empresa 10.1 nos foi relatado um caso de sucesso, enquanto que na divisão 2 que chamaremos de empresa 10.2 nos relataram um caso de sucesso e um de insucesso.

A empresa 10.1 opera num mercado altamente competitivo, e apesar de ter sido a última empresa a ingressar neste mercado, obteve grande sucesso.

A empresa 10.2 opera num mercado medianamente competitivo, mas altamente sensível a inovação. Como já foi dito, a empresa dispõe em qualquer de suas divisões, equipes de marketing altamente capazes, ao mesmo tempo em que investe grandes somas em marketing. A empresa 10.1 atua no mercado a nível nacional, enquanto que a empresa 10.2 atua num mercado regional.

Empresa 11

É constituída por capital nacional, é de porte médio para pequeno, e de propriedade e administração familiares. A empresa veio de um grande lançamento mal sucedido e tem apresentado problemas de ordem financeira e de rentabilidade. Opera num mercado muito competitivo, onde coexistem grandes empresas nacionais e multinacionais. Esta empresa não apresenta praticamente, nenhuma estrutura de marketing, toda sua ênfase tem sido para vendas. Foi fundada em torno de 1920. Atua no mercado a nível nacional e na exportação. Foram relatados um caso de sucesso e um de insucesso.

Empresa 12

É constituída por capital nacional, é de porte médio e tradicional no mercado regional em que opera, é de propriedade e administração familiares. A empresa, durante muitos anos, operou sem enfrentar uma concorrência direta como a que vem enfrentando atualmente. Pelo fato de não estar acostumada à concorrência, a empresa está tendo dificuldades em enfrentá-la, o que tem se traduzido numa baixa rentabilidade. É uma empresa onde não existem lançamentos

em grande número, e nem atividades de marketing. Atua no mercado local. Nesta empresa nos foi relatado apenas um caso de sucesso.

Empresa 13

É uma empresa de médio para pequeno porte, de capital nacional, que já pertenceu a um grande grupo nacional, mas que agora pertence a uma família. Além da propriedade familiar, a administração da empresa também é familiar, com poucos cargos sendo exercidos por profissionais. Não tem marketing, a ênfase é para vendas. O mercado em que a empresa opera apresenta grandes dificuldades, pois trata-se de um mercado ainda a desenvolver, já que potencialmente ele existe e é bastante atrativo. Uma grande empresa multinacional e uma grande empresa nacional possuem linhas de produtos presentes nesse mercado, mais com o intuito de desenvolvê-lo, do que propriamente explorá-lo. A empresa foi fundada em 1969 e atua no mercado regional. Nesta empresa nos foi relatado apenas um caso de insucesso.

Empresa 14

É uma grande multinacional, já há dezenas de anos presente no Brasil. No entanto, apesar da boa imagem que desfruta no mercado, a empresa não tem efetuado constantes e grandes lançamentos para aproveitá-la. O seu produto-chave vem perdendo importância no mercado, graças ao lançamento pelos concorrentes de produtos substitutos de preparo mais rápido. E a empresa não tem respondido com a agilidade necessária a essas ameaças do mercado. Atua no mercado a nível nacional. Foi nos relatado apenas um caso de sucesso.

Empresa 15

É uma grande multinacional presente no Brasil desde 1929. Também desfruta de uma ótima imagem no mercado e ao contrário da empresa 14, tem uma linha de produtos bastante grande e completa, e além disso, mantém constantes lançamentos de novos produtos. É uma empresa bastante estruturada em termos

de marketing. Nesta empresa nos foi relatado um caso de sucesso, apesar da empresa possuir também casos de insucesso. Atua no mercado a nível nacional e também na exportação.

Empresa 16

É a empresa que podemos chamar de "empresa típica de marketing". Essa empresa pertence a uma grande multinacional instalada no país já há dezenas de anos. Essa empresa apenas comercializa e distribui uma determinada linha de produtos fabricados pela multinacional. A menos da produção, a empresa tem vida própria, pelo menos em termos de marketing e finanças. Em termos de marketing, possuiu uma equipe de elevado gabarito e além disso, usufrui dos demais benefícios proporcionado pela infraestrutura de marketing que a empresa-mãe oferece. Foi fundada em 1972 e opera no mercado regional. Esta empresa nos relatou 2 casos, um de sucesso e o outro de insucesso.

Empresa 17

É uma grande multinacional já instalada no país desde 1921. Trata-se de uma empresa bastante diversificada no ramo de alimentos. Em termos de marketing, está muito bem estruturada. Inclusive em termos de lançamento de novos produtos, pois há todo um departamento voltado para atender essa atividade. Há também uma departamentalização na área de marketing por linha de produto. A empresa atua a nível de mercado nacional. Nesta empresa nos foram relatados 3 casos, sendo um de sucesso e dois de insucessos.

Empresa 18

É uma empresa nacional de médio para grande porte. É relativamente nova no mercado e tem experimentado um ritmo muito intenso de crescimento. Apesar de ser de propriedade familiar, boa parte de sua administração é profissionalizada. Seu gerente de marketing, por exemplo, é um economista que veio de uma empresa do mesmo ramo com vários anos de experiência nesse mercado.

Opera no mercado nacional e na exportação, onde tem obtido grande sucesso. Nesta empresa nos foram relatados 2 casos, um de sucesso e o outro de insucesso.

Empresa 19

É uma multinacional atípica. Atípica pois possui unidades espalhadas por países da América do Sul e Central, tendo uma de suas sedes no Brasil. Apesar de multinacional é uma empresa de propriedade familiar, tendo, no entanto, uma administração altamente profissionalizada. Foi, segundo o informante, uma das primeiras empresas a utilizar os conceitos de marketing no Brasil na comercialização de seus produtos. Com a entrada no mercado de grandes multinacionais, esta empresa não conseguiu manter a posição de destaque que chegou a ocupar. Está no Brasil desde 1937. Nesta empresa nos foram relatados dois casos, um de sucesso e o outro de insucesso. Opera no mercado nacional e na exportação.

Empresa 20

É uma das maiores empresas de capital nacional que operam no ramo da indústria alimentícia. Apesar de ser uma empresa de propriedade familiar, apresenta-se hoje com a sua administração altamente profissionalizada, após atravessar um grande período em que a administração era centralizada e familiar. Tal mudança iniciou-se em 1971/72, inclusive com a introdução dos conceitos de marketing. Atua nos mercados nacional e na exportação. Nesta empresa nos foram relatados 2 casos, sendo um de sucesso e o outro de insucesso.

Empresa 21

É uma outra multinacional atípica, pois também opera na América Latina, sendo sua sede na Argentina. Já está há mais de 50 anos no Brasil e atua em mercados bastante competitivos onde detém uma parcela considerável de participação. Opera no mercado brasileiro a nível nacional e também efetua exportações. Apresenta uma administração altamente profissionalizada. Nesta empre-

sa nos foram relatados 2 casos, um de sucesso e o outro de insucesso.

Empresa 22

É uma empresa resultante de uma "joint-venture" entre uma pequena empresa regional brasileira e uma multinacional européia tendo o controle acionário ficado com a brasileira. Foi uma associação muito bem sucedida, principalmente devido ao know-how tecnológico da associada, aliado a um desempenho mercadológico impar no mercado brasileiro. A empresa cresceu rapidamente e hoje domina vários segmentos do competitivo mercado em que opera, tradicionalmente dominado por grandes e tradicionais empresas nacionais. Nesta empresa obtivemos o relato de apenas um caso de sucesso. Ficamos sabendo, no entanto, que o caso relatado não foi o mais importante da empresa, bem como houve casos de insucessos também não relatados. O motivo alegado para a confidencialidade foi a diretoria, por razões de sigilo, não ter autorizado o entrevistado a dar as informações.

Empresa 23

É uma empresa subsidiária de uma grande multinacional com interesses espalhados pelo mundo todo. Está no Brasil desde 1947. É uma empresa onde marketing é praticado em larga escala. É uma empresa de administração altamente profissionalizada. Opera num mercado razoavelmente concorrido, onde coexistem empresas nacionais e multinacionais. Atua no mercado nacional e na exportação. Nesta empresa nos foram relatados 2 casos, sendo um de sucesso e o outro de insucesso.

ANEXO 4

RESULTADOS DAS OUTRAS PESQUISAS

1. Jensen, J., Savers, D. and Stillerman, R.	<u>The Sources of Innovation</u> , Macmillan, 1950, 2nd ed. 1969.	56 brief case histories of successes 12 textual references to 19th Century successes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. The patent system should be retained. 2. Because invention is still largely the outcome of individual endeavor, 3. Taxation at too high a level discourages the backing of invention and innovation. 4. The forces which make for innovation are still not understood.
2. Coz, E.G. and Harrison, V.A.	<u>The Origins of Innovation, General Electric Research Laboratory</u> , June 1961. Rept. No. 61-02-214	64 précis of published case histories of important, successful innovations, in a separate volume from the conclusions (They comment on the absence of failure cases and offer one, Polaroid sheet for non-glare highlights, but without details)	<ol style="list-style-type: none"> 1. The importance of "nerd push", either in advance of the innovation, or as an impetus in diffusion after the initial invention. 2. The individual innovator(s) must be emotionally involved. 3. People combining special technical knowledge with knowledge of "the field of need" (the market) are successful innovators. 4. Expert business handling is essential.
3. Burns, T. and Chalton, C.H.	<u>The Management of Innovation</u> , Tavistock Publications, 1961	20 electronics firms were studied to elucidate factors making for successful and unsuccessful innovation.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Unsuccessful firms fail to adapt their organization structure and management style to meet the demands of technological change. They are "mechanistic". 2. Successful firms do so adapt. They are "organic". 3. Too few firms (none in this sample) explore user needs and new markets. 4. Expert business handling is essential.
4. Price, V.V. and Ess, L.W.	<u>Scientific Research and the Incentive Process</u> <u>Science</u> , 164, FEB, 16 May, 1959	10 derivative studies (Pannabeau, Dow, AFOSR, Hindsight, Myers, TRACES, Marquis & Allen, Kennelwood & Volk, NAS, GRAD). A total of 6-700 cases, all successes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Need-push + existing basic knowledge. 2. Basic research important. 3. Creative marketing needed for new ideas. 4. Support: technological gatekeepers (Marquis & Allen) 5. Interaction of science and technology. 6. External scientific community contacts. 7. Relation of in-house and outside ideas.
5. Sherwin, C.V. et al.	<u>First Interim Report on Project "Hindsight"</u> 20 June, 1966	20 weapons systems studied of which 15 contributed to data bank.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilized (i.e. successful) innovation demands (a) a recognized need; (b) competent people; (c) money. 2. There is a learning process in the innovation sequence 3. Later innovators profit from technological progress. 4. Innovators who are not in touch with users generally fail. 5. Mission-oriented research succeeds. 6. Defense R and D investment pays off over 5-10 years. 7. Non in-house labs as productive as those in private industry.
6. Dornish, J. et al.	<u>Technological Innovation in Britain (1945-1965)</u> , Manchester University 1969.	04 case histories of "success" - firms winning the Queen's Award for Technological Innovation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presence of outstanding, authoritative persons. 2. Presence of other outstanding persons (product champions) 3. Clear identification of a need. 4. Discovery's successness recognized. 5. Inter and industry cooperation.

Title etc.

Innovation Case Study Collections and case based studies

Main Conclusions

7. Fez, Norton J.	"Inventions in the Postwar American Aluminum Industry", in <u>The Rate and Direction of Inventive Activity</u> Princeton, 1952	An analysis of 164 innovations (successful) in four main areas of the industry.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oligopoly is more conducive to innovation than monopoly. 2. Prospects of quick profits focus inventive activity in certain areas. 3. Technical change depends on progress in other industries.
8. Ems, John L.	"Invention and Innovation in the Petroleum Refining Industry," in <u>Rate and Direction ...</u> (v. supra). Also <u>Patent Progress and Profits</u> McGraw-Hill, 1952	14 important successful innovations in refining and 9 in cracking. Reference to 35 others regarding lead times.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lead time is shorter when inventor innovates. 2. The "beta" phase (improvement) is as important economically as the "alpha" phase (= Schumpeter's innovation).
9. Roberts, E.H.	"Entrepreneurship and Technology", in <u>Gruber & Harman Factors in the Transfer of Technology</u> , Harv. 1959	216 "spin-off" companies based on innovations by ex-MIT laboratory scientists.	<ol style="list-style-type: none"> 1. The successful innovative entrepreneur is young and has advanced technological education. 2. Successful innovation is largely attributable to his personal qualities.
O. Burke, F.S.	<u>Technical Innovation in Modern Society</u> , 12 March 1955. Unpub. (University of Waterloo, Ont., Canada)	70 successes, 50 from Jovkes + 20 other available case studies.	<ol style="list-style-type: none"> 1. An important obstacle to innovation is lack of understanding between sponsor ("business innovator") and innovator ("technical innovator"). 2. Interdisciplinary effort is important. 3. Management must become scientifically knowledgeable. 4. Effort must be selective by area of technology.
1. Wright, J.R.	<u>Research, Development and Technological Innovation</u> , Irvin 1954 (A collection of essays and cases).	19 cases of varying length and quality, plus a chapter on 25 Du Pont innovations and their origins.	With so many authors a bewildering variety of findings
2. Little, A.D. Ed.	<u>Patterns and Problems of Technical Innovation in American Industry</u> Report to National Science Foundation PB 161 573, Sept. 1963.	100 Technical Audits (filed cases on R and D problems) in 4 industries.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrepreneurship and risk capital are vital. 2. Development must be protected by patents. 3. Importance of market information. 4. New firms assist innovation. 5. Industrial mobility assists innovation.
13. Myers, S. and Marquis, D.G.	<u>Successful Industrial Innovations</u> National Science Foundation NSF 69-17	567 innovations, improvements and adaptations by industries (plus 2 supplying industries).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Technical change is based on small incremental innovations. 2. Demand recognition more vital than recognizing technical potential. 3. Adopted innovations contribute to success commercial. 4. New information inputs important. 5. Such inputs are accessible and general in nature. 6. Personal contacts and experience are the best sources of information for success. 7. Departmentation is an obstacle.
14. National Academy of Sciences (Ed.)	<u>Report of the Al Pac Committee on Innovation in Industry</u> National Science Foundation, NSF 69-17	10 Successes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Flexibility of managerial support. 2. Clear communication critical. 3. High level of education. 4. Product diversity.

Main Conclusions

Innovation Case Study Collections and Case Based Studies

Title etc.

Author(s)

Synopsis on the importance of basic research of M, R and D "events" in this Group. 75% were "non-mission" research.

5 Detailed success cases

Technology Morespect and Critical Events in Science, Illinois Institute of Technology Research MCR Report

J. Tansik

1. Most important factor in acceptance is discernible profitability for user.
2. Availability of innovation when need realised.
3. Large users adopt earlier.
4. Technical complexity and need to adapt at other stages constitute obstacles.

1 Detailed case study of successful diffusion of an innovation.

An Economic Analysis of the Adoption of the Mechanical Water Pump, Ph.D. Thesis Univ. of Chicago, June 1969. Clearinghouse ID 164 320.

M. Moser, M.B.

1. In large scale industry (e.g. chemicals and metals) or where technology is well established entrepreneurship and job mobility are not important to innovative success.
2. They are in less concentrated industries with advanced technology.

21 new instruments or improvements (U.S. only)

The Mobile Scientist in the American Instrument Industry, Industry, III, 1, Jan. 1970. (Also unpub. Ph.D. thesis)

T. Chisholm, Daniel

1. Clear objective.
2. Brilliant idea known to be sound.
3. Rich capital.
4. Highly motivated M and D team.
5. Multi-disciplinary team.
6. M and D staff saw project right through.
7. Leaders management support.
8. Luck.
9. Commercial innovator as clever as inventor.
10. Ease of product in use.
11. Personal commitment and enthusiasm.

6 accounts of successful innovation by companies (U.K.)

"Inventiveness and Innovation in Industry," M.B. Carlo and others, Advancement of Science Vol. 28, no. 129

18. British Association for the Advancement of Science. Later Symposium, 1969.

No conclusions other than implicit ideas e.g. that chance plays a part.

3 case studies - 2 chemical (polyethylene and terylene), 1 steel - the oxygen steel process as a Group, (C.F. Adams & Dirlam)

Studies in Innovation in the Chemical and Steel Industries Manchester U.P. 1967

19. Miles, J.A.

1. A sound and necessary innovation overcomes obstacles.
2. A common obstacle is lack of understanding by potential users. Therefore they must be educated.

2 successes (continuous firing naval artillery and Penamery/Kelly steel)

New Weapons and Modern Times M.P. Press, 1976

20. Morison, J.A.

1. User needs must be anticipated.
2. Technical short-comings can be overcome in use.
3. Innovations rarely survive chance technological events which render them obsolete.

1 failure (whether even this is a failure may be questioned as the steamer prospered for 20 years)

The Stanley Steamer: A Study of Unsuccessful Innovation, in William M.C. de Bono's 24 Innovations in Management, Harvard U.P., 1975

21. Kateschals, G.C.

1. User specification, etc. with customers.
2. Keep basic invention in step with technology.
3. Control costs, negotiations, etc.
4. Customer relationship vital.

9 failures (some later by one M and D team over 14 years. 50 successes, 10 failures, 20 partial success or abandoned.

Technical acceptance", in Gregory, S.A. 24. The British U.P. Butterworth, 1960

22. Pepler, M.B.

Main Conclusions

Innovation Case Study Collections and case based studies

Title etc.

Author(s)

23. Mansfield, E.	"Size of firm, market structure and innovation" in <u>Industrial Research and Technological Innovation</u> , Pergamon, 1969	137 successful innovations in three industries	<ol style="list-style-type: none"> 1. Size of firm as a success factor varies from industry to industry. In steel the 4 largest firms accounted for fewer innovations than in oil, coal, and railroads (innovations in this industry not tabulated). 2. Size of firm important where capital requirements are high, users tend to be large and where average innovating firm larger than average user firm. 3. Largest few firms innovated no more than slightly smaller firms. 4. In recent years smaller firms innovated less than pre-1959.
24. Burde, Z.E.	"Logic and Variety in Innovation Processes," in <u>Technological Innovation and the Economy</u> , Wiley for MIT, 1970	18 cases from Bell Labs. + 10 others over a span of 2 centuries. All successes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Case histories will differ according to the information handling method. 2. Selection of the information will introduce bias. 3. In innovation "coupling" is essential between technical and/or scientific originator, business sponsor and the market.
25. Allen, V. and Williams, J.	"Big Steel, Invention & Innovation", <u>Cambridge Journal of Economics</u> , May, 1966	1 successful case, the L-3 oxygen steelmaking innovation.	In the steel industry in the U.S. the largest companies neither initiate nor adopt innovations early.
26. Ventura, D.W. and Markus, J.G.	"Characteristic & Implications of Presenting Errors in the Selection of R and D Projects," M.I.T. Sloan School of Management working Paper 317-69, 1969	144 projects in 5 commercial laboratories, successes and failures.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cost forecasts vary from actual more than 25% on average. Success predictions do not distinguish degrees of success. 2. Unsuccessful projects are costlier. 3. Average excess costs and success rates depend on origin of project. 4. More than half A and B budget of firm spent on unsuccessful projects.
27. Carter, C.P. and Williams, Z.M.	<u>Industry and Technical Progress</u> Oxford U.P. 1957	152 successful cases + 44 firms in a general sample	<p>They derive 24 characteristics of the technically progressive firm: it seeks new ideas, shares knowledge, accepts joint ventures, is outward looking, has good internal communications, gives science and technology high status, is cost conscious, recruits early, recruits well, attracts talent, trains effectively, uses management techniques, has a good chief executive, good middle managers, has a G.S.M. on board, looks ahead. Strong, markets well.</p>

Main Conclusions

Innovation Case Study Collection and
Case based studies

Title etc.

Author(s)

28. Smits, G. and Bueche, A.
 "Uses of Research and Development in a Diversified Company" in Applied Science and Technological Progress, National Academy of Sciences, Report to the Committee on Science and Astronautics, U.S. House of Representatives, 1957

29. Kzeller, W.F.
 "A Case Study of Product Discovery and Innovation Costs". Southern Economic Journal, July, 1957, 24 (1).

30. Telser, R.E.
 "The Link between Science and Invention: the case of the Transistor," in The Rate and Direction of Inventive Activity, Princeton U.P., 1962

10 successes from General Electric Research Laboratories

1. The big R & D lab. is crucial to success in innovation.
2. Multidisciplinary research is essential.
3. Basic and applied research are related.
4. R & D labs. should select their activities to business requirements.
5. The industry-university "inter-lab" is a factor in successful innovation.

1 success - Nylon 66

That the published total cost of this invention was exaggerated by addition of all expenses of capacity as well as fixed manufacturing costs. The actual figure of \$ 10.5 million is what half official total; therefore a similar case could have afforded it.

1 success - the transistor

1. Basic and applied research cannot be fully separated.
2. Close and dedicated teamwork by highly educated scientists.
3. A great deal of freedom.
4. Personal commitment by at least one member of team (Shockley).