

FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS - FUCAPE

HUDSON BARCELOS REGGIANI

**ANÁLISE DOS PROCESSOS DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS
PRODUTOS NA INDÚSTRIA IMOBILIÁRIA DA GRANDE VITÓRIA**

VITÓRIA
2009

HUDSON BARCELOS REGGIANI

**ANÁLISE DOS PROCESSOS DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS
PRODUTOS NA INDÚSTRIA IMOBILIÁRIA DA GRANDE VITÓRIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, linha de pesquisa Estratégia, da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração – Nível Acadêmico, na área de concentração Estratégia.

Orientador: Prof. Dr. Severino Joaquim Nunes Pereira

VITÓRIA
2009

Dedico este trabalho a meus pais, Honório e Josedite, a minha esposa Adriana e aos meus filhos Luca, Paola, Victor e Bruno.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela saúde, discernimento e persistência.

Aos meus familiares, pela torcida e desejo de vitória.

À FUCAPE, pela oportunidade, orientação e dedicação.

Ao professor Doutorando Marcelo Moll Brandão, pela orientação.

Aos professores, pelas contribuições.

Aos colegas, pelo convívio.

Aos funcionários da FUCAPE, pela presteza e solicitude.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional.

O único lugar aonde o sucesso vem antes de
trabalho é no dicionário.
Albert Einstein

RESUMO

Este trabalho estuda os processos de desenvolvimento de novos produtos (DNP) na indústria imobiliária da Grande Vitória. Utilizando-se das proposições de Bell (1972), Hisrich e Peters (1978), Pessemier (1982), Cooper e Kleinschmidt (1986), Clark e Fujimoto (1991), Rochford (1991), Urban e Hauser (1993), Wilson, Kennedy e Trammell (1996), Khurana e Rosenthal (1997), Story, Smith e Saker (2001), Krishman e Ulrich (2001), Enright (2001), Griffin (2001) e Crawford e Di Benedetto (2008), com suas diferentes percepções, produziu-se a referência teórica para estudo, que é uma composição dos conteúdos, mais abrangente e alinhada com o mercado. Utilizando-se, ainda, de uma metodologia de pesquisa qualitativa, exploratória, embasada em um estudo de multicasos, revela-se como se dá a estrutura do processo de DNP aplicada em três empresas. Também se revelou a influência do ambiente externo nos processos de desenvolvimento de produto dessas empresas. Observou-se que os fornecedores externos, de serviços de projetos, quando do desenvolvimento dos trabalhos contratados, têm uma relação com as empresas bastante limitada ao cumprimento do *briefing* de cada projeto, fechando as portas para novas idéias que possam fluir por esses canais com o mercado. Identificou-se que a **localização e o fluxo migratório** de potenciais clientes são fatores determinantes no processo de DNP na indústria imobiliária. Ainda, observou-se a predominância de inovações incrementais nessa indústria, devido aos altos riscos e custos das inovações radicais.

ABSTRACT

This paper studies the process of new products development (DNP) in the real estate industry in Grande Vitoria-ES. Using the propositions of the new products development process in Bell (1972), Hisrich and Peters (1978), Pessemier (1982), Cooper and Kleinschmidt (1986), Clark and Fujimoto (1991) Rochford (1991), Urban and Hauser (1993), Wilson, Kennedy and Trammell (1996), Khurana and Rosenthal (1997), Story, Smith and Saker (2001), Krishman and Ulrich (2001), Enright (2001), Griffin (2001) and Crawford and Di Benedetto (2008), with their different perceptions, there has been a theoretical framework for the study, which is a composition of content, more comprehensive and in line with the market. Using a qualitative research methodology, exploratory and grounded in a multi-case study, it is how does the structure of the DNP applied in three companies. It also revealed the influence of external environment in the process of new product development of these companies. It was observed that external suppliers, service projects, in developing the contract work, have a relationship with companies rather limited to compliance with the briefing of each project, closing the door to new ideas that can flow through these channels with market. Identified that the location and the migration of potential customers, such as determining factors in the development of new products in the real estate industry. Still, there was a predominance of incremental innovations in this industry due to high risks and costs of radical innovations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Conceito de produto.....	20
Figura 2 - Processo de DNP simplificado.....	29
Figura 3 - Processo de DNP mais abrangente (com alinhamento com o plano estratégico).	29
Figura 4 - Processo de DNP mais abrangente (com controle de pós-lançamento e gerenciamento).	30
Figura 5 - Resumo da metodologia aplicada.....	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Novidades para o mercado x novidade para a empresa.....	25
Quadro 2 -	Processo de DNP de referência.....	31
Quadro 3 -	Processos de DNP.....	342
Quadro 4 -	Fontes de Idéias identificadas por Cooper e Kleinschmidt.	399
Quadro 5 -	Formas de seleção identificadas por Cooper e Kleinschmidt.	41
Quadro 6 -	Sugestões de melhorias coletadas por Cooper e Kleinschmidt.	41
Quadro 7 -	Tarefas da análise mercadológica preliminar identificadas por Cooper e Kleinschmidt.....	42
Quadro 8 -	Tarefas da análise técnica preliminar identificadas por Cooper e Kleinschmidt.....	43
Quadro 9 -	Tipos de critério de análise, propostos por Rochford (1991).	45
Quadro 10 -	Tipos de pesquisa de mercado identificados por Cooper e Kleinschmidt.....	49
Quadro 11 -	Tarefas da análise econômico-financeira identificadas por Cooper e Kleinschmidt.....	50
Quadro 12 -	Fatores de teste de mercado identificados por Gruenwald (1992).....	53
Quadro 13 -	Abordagens de teste <i>In-House</i> identificadas por Cooper e Kleinschmidt.....	54
Quadro 14 -	Abordagens de testes de mercado ou ensaio de vendas identificadas por Cooper e Kleinschmidt.....	55

Quadro 15 - Abordagens de ensaio de produção identificadas por Cooper e Kleinschmidt.....	55
Quadro 16 - Elementos do plano de <i>marketing</i> identificados por Gruenwald (1992).	56
Quadro 17 - Passos genéricos de análise e interpretação de dados.....	66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 ANTECEDENTES	15
1.2 JUSTIFICATIVA	16
1.3 OBJETIVOS E METODOLOGIA	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 PRODUTOS, INOVAÇÃO E MIX DE <i>MARKETING</i>	18
2.2 O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS	23
2.3 NOVOS PRODUTOS E O MERCADO IMOBILIÁRIO	26
2.4 PROCESSOS DE DNP	27
2.5 ANÁLISES DAS PROPOSTAS DE PROCESSOS DE DNP	28
2.6 DEFINIÇÃO DO PROCESSO DE DNP DE REFERÊNCIA	30
2.7 CONTEÚDO DAS ETAPAS DO DNP DE REFERÊNCIA	36
3 METODOLOGIA	61
3.1 SELEÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS	62
3.2 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS	63
3.3 ENTREVISTAS QUALITATIVAS	63
3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	66
4 ANÁLISE DOS DADOS	67
4.1 CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS	67
4.2 CONTEÚDO DAS ETAPAS DO DNP	69
4.3 ANÁLISE DOS DADOS E DA INFLUÊNCIA DO MEIO AMBIENTE EXTERNO	84

5 COMENTÁRIOS FINAIS.....	92
REFERÊNCIAS.....	97
APÊNDICES	102

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho trata do desenvolvimento de novos produtos (DNP) na indústria imobiliária, com base em uma abordagem de *marketing* sobre desenvolvimento de novos produtos. Para o melhor desenvolvimento e compreensão dele, conceituamos, a seguir, os elementos-chave do tema e, na sequência, a sua contextualização, os antecedentes, a justificativa, os objetivos e a metodologia.

O processo de desenvolvimento de novos produtos é a transformação de oportunidade de mercado em um produto disponível para venda e está entre os processos essenciais para o sucesso, a sobrevivência e a renovação das organizações (BROWN; EISENHARDT, 1995; CRAWFORD; DI BENEDETTO, 2008; COOPER, 2009; COOPER; KLEINSHMIDT, 1986; KRISHNAN; ULRICH, 2001).

A indústria imobiliária é, segundo o estatuto da Associação das Indústrias Imobiliárias do Espírito Santo – ADEMI-ES (2009), a indústria que abriga empresas voltadas para: desenvolvimento, produção, vendas, administração e locações de bens imóveis.

A trajetória recente dos investimentos previstos para o Estado do Espírito Santo evidencia e consolida um importante ciclo de crescimento econômico local, embasado em potencialidades advindas de segmentos com inserção competitiva em âmbito nacional e internacional como mineração, siderurgia, celulose, logística, petróleo e gás. Retratado sob a ótica das intenções de investimento em solo capixaba, esse novo ciclo é investimento produtivo, ou a formação bruta de capital

fixo¹, possibilitando, dessa forma, o aumento do fluxo de bens e serviços no longo prazo, e constitui condição necessária para o crescimento econômico sustentado. Contribui, portanto, para explicar a aceleração do crescimento potencial do Estado (INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES, 2009).

O crescimento potencial do Estado do Espírito Santo e o consequente crescimento do mercado imobiliário sugerem uma modificação no processo de DNP nesse setor. Com o crescimento desse mercado, os estudos em relação ao DNP ganham importância acadêmica, além da relevância econômica.

Os Investimentos previstos pelo Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE), para a indústria imobiliária nacional, em 2009 e 2010, são, respectivamente, R\$31 bilhões e R\$ 40 bilhões (SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DO RIO GRANDE DO SUL, 2008), e os investimentos previstos pelo Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), em 2009, são R\$11 bilhões (MARTELLO, 2009).

No entanto a estabilização da espiral inflacionária trouxe como impacto positivo a preservação do poder de compra da população e, por consequência, a perspectiva de investimento, em longo prazo, por parte dos cidadãos. Associados ao déficit habitacional, estimado em 8 milhões de moradias, os fatores acima citados impulsionaram um aumento de demanda por habitação no Brasil (BRASIL, 2007).

Alinha-se a esses fatos o aumento da segurança jurídica para os aplicadores de recursos no setor imobiliário, por meio de mudanças na legislação brasileira, em 2004, que regulamenta o patrimônio de afetação, a alienação fiduciária e o valor

¹ A formação bruta de capital fixo (FBCF) é a operação do Sistema de Contas Nacionais (SCN) que registra a ampliação da capacidade produtiva futura de uma economia por meio de investimentos correntes em ativos fixos.

incontroverso, assim como o aperfeiçoamento da legislação associado à maior disponibilidade de recursos de entidades financeiras públicas e privadas para o financiamento imobiliário e a entrada de recursos financeiros oriundos da abertura de capital de diversas empresas provocaram mudanças no mercado imobiliário nacional, nos últimos anos, com o aumento expressivo de créditos de origem e gestão, não só públicos, como privados.

O Estado do Espírito Santo tem mostrado uma capacidade de desenvolvimento caracterizada por meio de um crescimento do consumo de energia por habitante médio anual, no período de 2002 a 2006, de 6,1% contra 4,2% do crescimento nacional (Balanço Energético Nacional 2006, Escelsa e Luz e Força Santa Maria) (BRASIL, 2007).

A Grande Vitória foi a região delimitada para a pesquisa. Ela possui a maior concentração populacional, e 23,9% dessa população tem renda *per capita* acima de três salários mínimos (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2004).

Em novembro de 2008, o número de unidades imobiliárias em construção, na região da Grande Vitória, era 26.757, das quais 18.679 unidades estavam comercializadas (SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO, 2008), o que demonstra um promissor mercado com uma necessidade elevada de desenvolvimento de novos produtos para o atendimento a essa velocidade de demanda.

1.1 ANTECEDENTES

Como antecedentes do tema, a literatura dispõe de trabalhos publicados, conforme Quadro 3 (p. 32). Os processos de DNP possuem a estrutura de processo simplificada e abrangem etapas que contemplam: “Etapa 2 – Identificação de oportunidades (IO) com geração, coleção e seleção de idéias” até a “Etapa 9 – Produção, comercialização e distribuição”.

Grupo 1 - possui a estrutura de processo simplificada, “Etapa 2 – Identificação de oportunidades (IO) com geração, coleção e seleção de idéias” até a “Etapa 9 – Produção, comercialização e distribuição” (BELL, 1972; COOPER; KLEINSCHMIDT, 1986; HISRICH; PETERS, 1978; KRISHMAN; ULRICH, 2001; STORY; COOPER; KLEINSCHMIDT, 1986; STORY; SMITH; SAKER, 2001).

Grupo 2 - tem como foco a estrutura de processo simplificada do Grupo 1, acrescido pelo conteúdo da “Etapa 1 – Planejamento estratégico da empresa com a determinação das necessidades de inovação e dos campos de pesquisa”, portanto focando também, no *front-end*² do processo de DNP, o alinhamento com o plano estratégico da empresa (CLARK; FUJIMOTO, 1991; ENRIGHT, 2001; CRAWFORD; DI BENEDETTO, 2008; KHURANA; ROSENTHAL, 1997; PESSEMIER, 1982; ROCHFORD, 1991; WILSON; KENNEDY; TRAMMELL, 1996).

Grupo 3 - tem como foco o intervalo do Grupo 1, acrescido pelo conteúdo da “Etapa 11 – Controle pós-lançamento e gerenciamento”, portanto, além da estrutura de processo simplificada, no *back-end*³ do processo de DNP, focam também o

² *Front-end* é a interface do mercado com o início do processo segundo Khurana e Rosenthal (1997) e Cooper (2009).

³ *Back-end* é a parte do processo de DNP que se dá a partir da etapa de definição do produto até a entrega, segundo Khurana e Rosenthal (1997) e Cooper (2009).

“Controle pós-venda e gerenciamento” (ENRIGHT, 2001; GRIFFIN, 2001; PESSEMIER, 1982; URBAN; HAUSER, 1993).

1.2 JUSTIFICATIVA

Observando-se o Quadro 3, verifica-se, portanto, uma diferença entre as proposições teóricas analisadas quando comparadas à proposição do Grupo 1, compreendidas no intervalo da “Etapa 2 – Identificação de oportunidades (IO) com geração, coleção e seleção de idéias” até a “Etapa 9 – Produção, comercialização e distribuição”, como o Grupo 2, ou depois desse intervalo, como o Grupo 3. Dessa forma, caracteriza-se a necessidade de pesquisa sobre o tema, um vez revelado um hiato na literatura existente, fruto de diferentes proposições teóricas.

Com o intuito de investigar o que está sendo pesquisado sobre DNP com abordagem de *marketing*, no Brasil, foram pesquisadas as seguintes revistas científicas e consultados textos produzidos em congressos, apurando-se, nos últimos três anos, cinco publicações de pesquisa sobre DNP no Encontro de Marketing (EMA), sete no Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), três na Revista de Administração Contemporânea (RAC) e duas na Revista RAE, totalizando dezessete publicações. Assim, com a ausência de pesquisa de DNP na indústria imobiliária, fica delineado um hiato na literatura, que desperta a necessidade de estudos que busquem revelar a evolução das proposições teóricas existentes e possibilitem, também, conhecer o processo de DNP da indústria imobiliária.

1.3 OBJETIVOS E METODOLOGIA

O presente trabalho visa, por meio de uma pesquisa exploratória, utilizando um estudo de multicasos, analisar como ocorre a estrutura de processo de DNP praticado por três empresas da indústria imobiliária da Grande Vitória-ES.

Também nos propusemos a expor e analisar a influência do ambiente externo nos processos de DNP dessas empresas, a partir do processo que se conseguiu revelar, que tem foco nas etapas de processo de DNP, que começa no “Planejamento estratégico da empresa, com a determinação das necessidades de inovação e dos campos de pesquisa”, e termina no “Controle pós-lançamento e gerenciamento”.

Como resultados obtidos, a pesquisa nos revelou o real estágio dos processos de DNP aplicados nessas três empresas, bem como sugere a influência do ambiente externo nos processos de DNP dessas empresas, não só pelo *front-end*, como pelo *back-end* do processo de DNP que foi identificado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, são consignados os conceitos de produto, de inovação e de mix de marketing, assim como as discussões sobre o DNP, o DNP e o mercado imobiliário, os processos de DNP disponíveis na literatura, a análise das propostas de processo de DNP, a definição do processo de DNP de referência e o conteúdo das etapas do DNP, segundo a literatura pesquisada.

2.1 PRODUTOS, INOVAÇÃO E *MIX DE MARKETING*

Considerando-se o corte de *marketing* desta pesquisa e, ainda, levando-se em consideração o papel central que o produto, a inovação e o *mix de marketing* têm neste trabalho, no início deste capítulo faz-se necessário entender o que é: produto, inovação e *mix de marketing*. A falta de entendimento do significado desses termos é potencial raiz de qualquer má compreensão que possa haver sobre o processo de DNP.

O conceito de "produto" pode ser elaborado de várias formas. Adotou-se os conceitos de Levitt (1980), De Chernatony e McDonald (1992) e Doyle (1998), que definem um produto como a experiência total do cliente com a organização, portanto, quase sempre combinações de tangível e intangível.

Um produto não é simplesmente um bem físico visível ou mensurável diferenciado pelo *design*, tamanho, cor, opções, potência ou consumo. É, também, um complexo de símbolos que denota: *status*, gosto, realização de aspirações e, hoje, o atributo "inteligente" no sentido de econômico. Além desses atributos, o cliente compra, ainda, prazo de entrega e atendimento (da força de vendas), que

também são maneiras pelas quais os produtos podem ser diferenciados (LEVITT, 1980).

O ponto-chave é que os produtos não são comprados por si sós, mas para satisfazer uma necessidade ou um desejo. A oferta do produto pode, por exemplo, conter o produto em todo o pacote de serviços, incluindo serviços técnicos, treinamento do produto, condições de pagamento, promoção e distribuição, além de atributos físicos do produto (DOYLE, 1998).

Levitt (1980) e De Chernatony e McDonald (1992) distinguem quatro níveis diferentes dentro do conceito de produto total: genérico, esperado, aumentado e potencial.

Conforme Figura 1 (p. 20), o nível **genérico** satisfaz as necessidades básicas do comprador. É o conceito mais fácil de copiar e raramente fornece qualquer base para a diferenciação.

O nível **esperado** de aquisição corresponde a condições mínimas, como a disponibilidade e capacidades funcionais.

O nível **aumentado** fornece valores adicionais tais como informações de entrega e treinamento do produto. Ele satisfaz ambas as necessidades, racionais e emocionais. Esse tipo de produto pode ser posicionado de acordo com uma utilização final, usuário final ou de acordo com um atributo específico do produto.

O nível **potencial** contém mais intangíveis, mais fatores emocionais do que os fatores racionais. Podemos, normalmente, afetar esse nível com produtos de marca.

Levitt (1980) afirmou que é possível diferenciar qualquer coisa. Para tanto, é essencial oferecer aos clientes mais do que eles pensam, precisam ou esperam

obter. Isso requer um bom conhecimento dos clientes, dos negócios de seus clientes e de lógica.

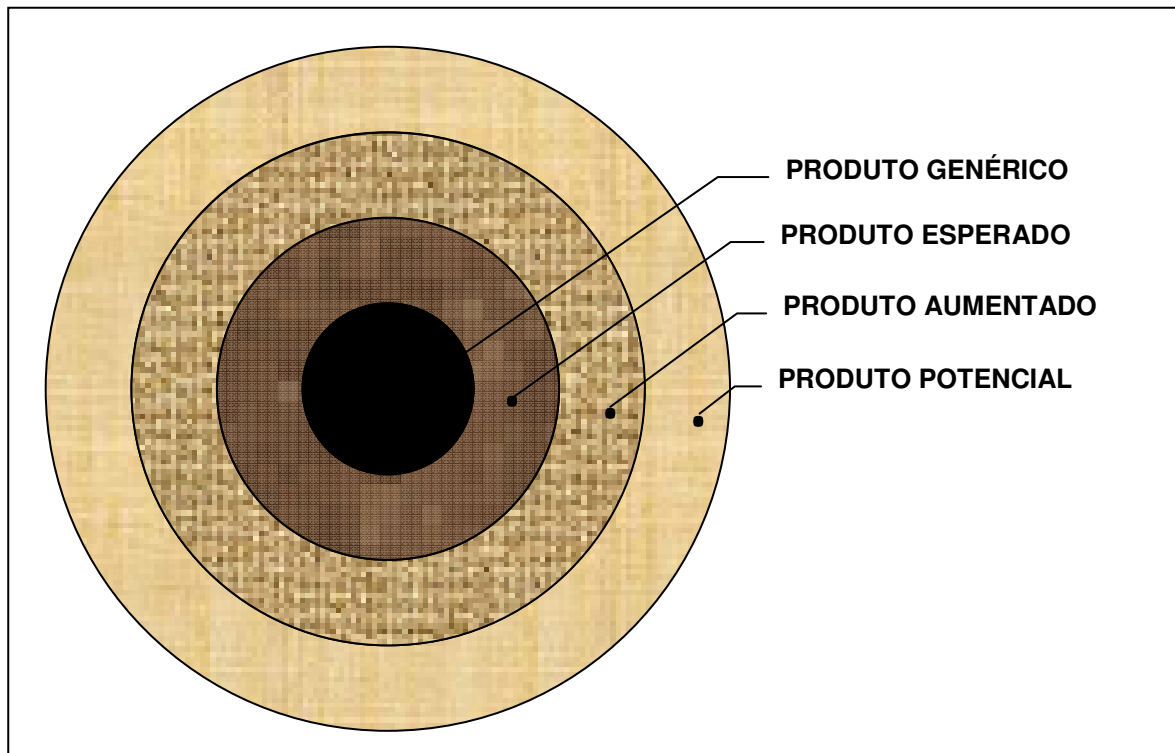


Figura 1 - Conceito de produto.
Fonte: adaptado de Levitt (1980).

Dessa forma, uma empresa que pensa no seu negócio somente em termos de produtos físicos ou serviços, corre o risco de perder sua posição competitiva no mercado (DE CHERNATONY; MCDONALD, 1992).

Para conceituar a inovação, antes é necessário conceituarmos a invenção. A invenção refere-se à dimensão da singularidade da forma, formulação e função de algo; geralmente, é patenteável. Já a inovação refere-se a todo o processo pelo qual, na invenção, é transformada em um produto comercial e lucrativo (CRAWFORD; DI BENEDETTO, 2008).

Cooper e Kleischmidt (1986) definem a inovação com três categorias, quais sejam:

- a) produtos altamente inovadores, consistindo de “novo para o mundo”, produtos inovadores e novas linhas de produtos para a empresa;
- b) produtos moderadamente inovadores, consistindo de novas linhas para a empresa, quando os produtos não são tão inovadores (não são novos para o mercado), e de novos itens nas linhas de produtos existentes na empresa;
- c) produtos de baixa capacidade de inovação, constituídos por todos os outros: modificações nos produtos existentes; produtos redesenhados para obter reduções de custos e reposicionamentos de mercado.

Equivalente ao “novo para o mundo” de Cooper e Kleischmidt (1986), O'Connor, Hendricks e Rice (2002) conceituam como inovação radical a inovação que substitui ou torna obsoletos os produtos e/ou cria categorias de produtos totalmente novos.

Outra característica da inovação de produtos (como toda inovação), em sendo um processo, é estar sob permanente pressão. A inovação é um fenômeno natural, ou seja, humano. Como lida com indivíduos e organizações, a inovação enfrenta barreiras que são construídas contra ela. Então, gerentes de novos produtos têm que gastar uma parte importante da suas energias, apenas abrindo as portas para a mudança (CRAWFORD; DI BENEDETTO, 2008; MICHEAL; ROCHFORD; WOTRUBA, 2003).

Outra característica, descrita por Crawford e Di Benedetto (2008), é o conjunto de demandas conflitantes de gestão que os produtos inovadores devem satisfazer. Têm de ter atributos de valor (satisfazer as necessidades do usuário final), mas que também atendam a produção, a qualidade, o *design* e o baixo (competitivo) custo; e, ainda, chegar ao mercado em pouco tempo.

As inovações de produtos asseguram resposta aos maiores problemas da maioria das organizações. Os concorrentes provocam danos quando: a) há pouca diferenciação, então há redução dos preços dos produtos – reduzem as margens de lucro de todos; ou b) quando eles têm um novo item desejável pelo cliente, que a empresa não tem (CRAWFORD; DI BENEDETTO, 2008).

O *mix de marketing* é um critério de notória relevância no *marketing* moderno. Segundo Berry (1990), o termo parece ter surgido em um artigo escrito por Neil H. Borden em "O conceito do *mix de marketing*", *Journal of Advertising Research*, em 1964. O evento importante a seguir, na formação do *mix de marketing*, foi o trabalho de McCarthy, que conceituou um modelo de comercialização que tem aparecido em sua série de livros intitulados *Marketing básico: uma abordagem gerencial* (BERRY, 1990).

O modelo retrata quatro fatores controláveis, que ele designou de *míx de marketing*: produto, local, preço e promoção. Os "4Ps" tornaram-se uma expressão-chave no jargão do *marketing* e da literatura moderna do *marketing*. O termo foi alterado por uma variedade de formas, particularmente, para adicionar outros "Ps" para representar outros fatores (BERRY, 1990).

No seu uso, tornou-se evidente que os "4Ps" não eram suficientes como explicação dos elementos de *marketing*. Em especial, em atividades de apoio pós-venda, cuja resposta tradicional acadêmica é que estão incluídos como parte do produto. Isso pode ter sido verdade em algumas situações, por exemplo, em bens de consumo embalados no mercado, onde o serviço normalmente não é considerado como um elemento importante do *marketing*.

Nos negócios empresa/empresa, setores industriais e de serviços, a variedade de serviços ao cliente tem emergido como extremamente importante, com a ampla gama de serviços pós-venda, de suporte ao produto tais como manutenção e reparação. Em sendo assim, o *mix de marketing*, segundo Borden (1965), assume as seguintes características:

- a) **produto**: características, confiabilidade, qualidade, serviços de pré-venda, serviços de pós-venda, serviço de devolução;
- b) **local**: instalações de disponibilidade, acessibilidade, local de disponibilidade;
- c) **preço**: preço do produto, condições de venda, ofertas de venda; e
- d) **promoção**: propaganda, publicidade, pessoal de venda.

A relação entre os “4Ps” do *mix de marketing* e a oferta ampliada de produto está no fato de que, além do nível genérico, os demais níveis do produto – o esperado, o aumentado e o potencial – também se embasam nos conceitos dos “4Ps”, para a diferenciação do produto, quando do processo de DNP das empresas, cujo resultado das pesquisas da literatura apresentamos a seguir.

2.2 O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

Os processos de DNP como parte da estratégia organizacional, em mercados competitivos, são fundamentais para o crescimento e a prosperidade da maioria das empresas (GATIGNON; XUEREB, 1997), mas a inovação dos produtos também tem se mostrado motivo de grande preocupação, devido aos elevados níveis de incerteza e riscos, tanto de montantes de recursos em jogo como da alta probabilidade de fracasso (CLARK; FUJIMOTO, 1991; COOPER; CALANTONE,

1981; COOPER; KLEINSCHMIDT, 1986; O'CONNOR; HENDRICKS; RICE, 2002; PESSEMIER; ROOT, 1973).

Para entender o processo de desenvolvimento de novos produtos, faz-se necessário esclarecer o que são novos produtos. Griffin e Page (1996), derivando da matriz **produto/mercado** de Ansoff (1957), utilizando-se dos conceitos “novo para o mercado” e “novo para a empresa”, montam a matriz **novidade para o mercado/novidade para a empresa**, de própria autoria. Por desdobramento, agrupam produto nas seguintes categorias:

- a) novos para o mundo – novos produtos que criam um mercado inteiramente novo;
- b) novos para a firma – novos produtos que possibilitam à empresa participar do mercado existente;
- c) adições na linha de produtos existentes – novos produtos que complementam os produtos das linhas atuais da empresa;
- d) melhoria e revisão de produtos – novos produtos que proporcionam um melhor desempenho ou maior valor perceptivo em substituição aos produtos existentes;
- e) reposicionamento – são produtos existentes, direcionados para novos mercados ou novos segmentos.

O lançamento desses novos produtos, do item 1 ao 5, vai se tornando menos difícil e menos oneroso à medida que se deslocam na direção do item 5. Assim, a decisão de implementação de novos produtos em suas diferentes formas leva a firma a diferentes níveis de risco (CRAWFORD; DI BENEDETTO, 2008), como mostra o Quadro 1.

Risco		Novidade para o mercado		
		Nenhum	Algum	Grande
Novidade para a empresa	Nenhum	Nenhum	Baixo	Médio
	Algum	Baixo	Médio	Alto
	Grande	Médio	Alto	Perigoso

Quadro 1 - Novidades para o mercado x novidade para a empresa.
 Fonte: Crawford e Di Benedetto (2008).

O processo de DNP gera vantagem competitiva e está relacionado ao benefício, anteriormente não disponível, gerado para o cliente, pois, na medida em que as necessidades dos clientes são mais bem atendidas e comunicadas, melhores são os resultados da inovação (COOPER, 1979).

Cooper (1979) conceitua a vantagem competitiva do produto fazendo as seguintes comparações: à medida que o produto novo oferece benefícios exclusivos para o cliente, o novo produto é de qualidade superior às ofertas dos concorrentes; à medida que se reduzem os custos dos clientes, o produto é inovador, é superior aos olhos do cliente, e o novo produto resolve um problema do cliente. O conceito, portanto, enfatiza tanto o ponto de vista do cliente quanto o da concorrência.

Estudos quantitativos de Hart e Hultink (1998) sugerem que a alta vantagem competitiva conferida pelos novos produtos tende a colocar as empresas que fazem uso do processo de DNP entre as líderes de mercado, enquanto aquelas que não o fazem tendem a se tornar seguidoras de mercado.

Baseado em uma pesquisa de 195 firmas, Cooper (1980) identificou três componentes de produto ou dimensões que dominam a “equação do produto”:

- a) produto: ter um produto com um diferencial de vantagem aos olhos dos clientes;
- b) mercado: obtenção de um sólido conhecimento do mercado e dos clientes, com uma proficiente realização de atividades de investigação e lançamento;
- c) técnica/produção: existência de uma sinergia entre a firma e o projeto do produto, em termos de produção, e recursos técnicos – boa técnica de execução e boa atividade de produção.

2.3 NOVOS PRODUTOS E O MERCADO IMOBILIÁRIO

O setor imobiliário é um mercado particular. A principal distinção desse setor está na natureza do seu produto final, caracterizado pela singularidade, imobilidade e variedade (GONZÁLEZ; ARRAÑUDA; FERNANDÉZ, 2009).

Segundo Oliveira (1998), a indústria imobiliária difere das demais, principalmente por: a) complexidade do mercado imobiliário, b) longo ciclo de aquisição-uso-reaquisição, já que o produto geralmente envolve parcela considerável do orçamento familiar, c) longa duração da vida útil – o uso e a manutenção devem atender às necessidades dos clientes –, e d) impacto ambiental gerado por sua intervenção e suas relações com a comunidade local.

Em geral, os produtos da indústria imobiliária são únicos, pois envolvem, além de um único local, um único conjunto de projetistas, fornecedores e empreiteiros (BAJARI; TADELIS, 1999). Eles são enquadrados, segundo Griffin e Page (1996), na categoria 1, “novos para o mundo”, ou seja, “novos produtos que criam um mercado inteiramente novo”. Assim, segundo Crawford e Di Benedetto (2008), o

lançamento do produto da indústria imobiliária classifica-se nas categorias de mais difícil, mais oneroso e mais alto grau de risco.

2.4 PROCESSOS DE DNP

Em face dos diversos processos de DNP encontrados na literatura, esta pesquisa buscou, por meio da montagem do Quadro 3 (p. 32), entender as aproximações e distanciamentos, coincidências e discrepâncias de processo de DNP dos autores encontrados na literatura que nortearam a investigação deste trabalho.

Esses autores encontram-se elencados na primeira coluna da esquerda do referido Quadro, e os títulos de cada etapa de seus processos encontram-se na linha à frente dos respectivos nomes.

Para que se pudesse entender e analisar os processos de DNP isoladamente e também em conjunto, analisou-se o conteúdo de cada etapa e entabulou-se a série de dados, de forma a identificar, por meio da disposição vertical, o enquadramento dos títulos das etapas, tomando-se como base os respectivos conteúdos; logo, os alinhamentos verticais definem as aproximações ou as coincidências dos conteúdos.

Uma vez enquadrada cada etapa, pelo processo de posicionamento vertical por conteúdo, nomeou-se cada topo de coluna. Criou-se um nome composto para cada coluna.

A primeira parte desse nome refere-se a **etapas**, que são contadas da esquerda para a direita, na ordem crescente de “1” a “11”, e, em seguida, buscou-se identificar esses conjuntos de aproximações de conteúdos por nomes adotados

dentre os que mais se repetiam na leitura dos textos ou os que melhor traduziam o seu conteúdo.

Nas colunas de conteúdo, adotou-se o critério de preenchimento na cor cinza-claro para identificar os conteúdos não observados na leitura dos processos de cada autor.

2.5 ANÁLISES DAS PROPOSTAS DE PROCESSOS DE DNP

Da análise visual do Quadro 3 (p. 32), intencionalmente montado para possibilitar tal análise, pode-se observar concentração de áreas cinza-claras, com maior presença nas colunas iniciais e nas finais, o que denota diferenças de conteúdos não percebidos; em especial, no início, o conteúdo referente à etapa “Planejamento estratégico da empresa” e, ao final, o conteúdo referente à etapa “Controle pós-lançamento e gerenciamento”.

Desse processo de análise, podem-se identificar, por agrupamento de semelhança de conteúdos dos processos de DNP, as seguintes formas:

Grupo 1 - possui uma estrutura de processo simplificada, conforme Figura 2 (p. 29) com foco no conteúdo do intervalo compreendido entre a “Etapa 2 – identificação de oportunidades com geração, coleção e seleção de idéias” – até a “Etapa 9 – produção, comercialização e distribuição” (BELL, 1972; COOPER; KLEINSCHMIDT, 1986; HISRICH; PETERS, 1978; KRISHMAN; ULRICH, 2001; STORY; SMITH; SAKER, 2001).



Figura 2- Processo de DNP simplificado.
Fonte: Autor.

Grupo 2 - tem como foco a estrutura de processo simplificada do grupo 1, acrescido pelo conteúdo da “Etapa 1 – planejamento estratégico da empresa com a determinação das necessidades de inovação e dos campos de pesquisa”, conforme Figura 3, abaixo, portanto foca, também, no *front-end* do processo de DNP, o alinhamento com o plano estratégico da empresa (CLARK; FUJIMOTO, 1991; CRAWFORD; DI BENEDEETTO, 2008; ENRIGHT, 2001; KHURANA; ROSENTHAL, 1997; PESSEMIER, 1982; ROCHFORD, 1991; WILSON; KENNEDY; TRAMMELL, 1996).



Figura 3 - Processo de DNP mais abrangente (com alinhamento com o plano estratégico).
Fonte: Autor.

Grupo 3 - tem como foco o intervalo do grupo 1, acrescido pelo conteúdo da “Etapa 11 – controle pós-lançamento e gerenciamento”, conforme Figura 4 (p. 30), portanto, além da estrutura de processo simplificada, no *back-end* do processo de DNP, foca, também, o “Controle pós-venda e gerenciamento” (GRIFFIN et al., 2001; GRUENWALD, 1992; ENRIGHT, 2001; PESSEMIER, 1982; URBAN; HAUSER, 1993).



Figura 4 - Processo de DNP mais abrangente (com controle de pós-lançamento e gerenciamento).
Fonte: Autor.

Na análise do Quadro 3 (p. 32), observa-se que a literatura apresentada reflete a inexistência de um padrão único de procedimentos para o desenvolvimento de novos produtos, caracterizado com a identificação dos grupos “1”, “2” e “3”, acima citados.

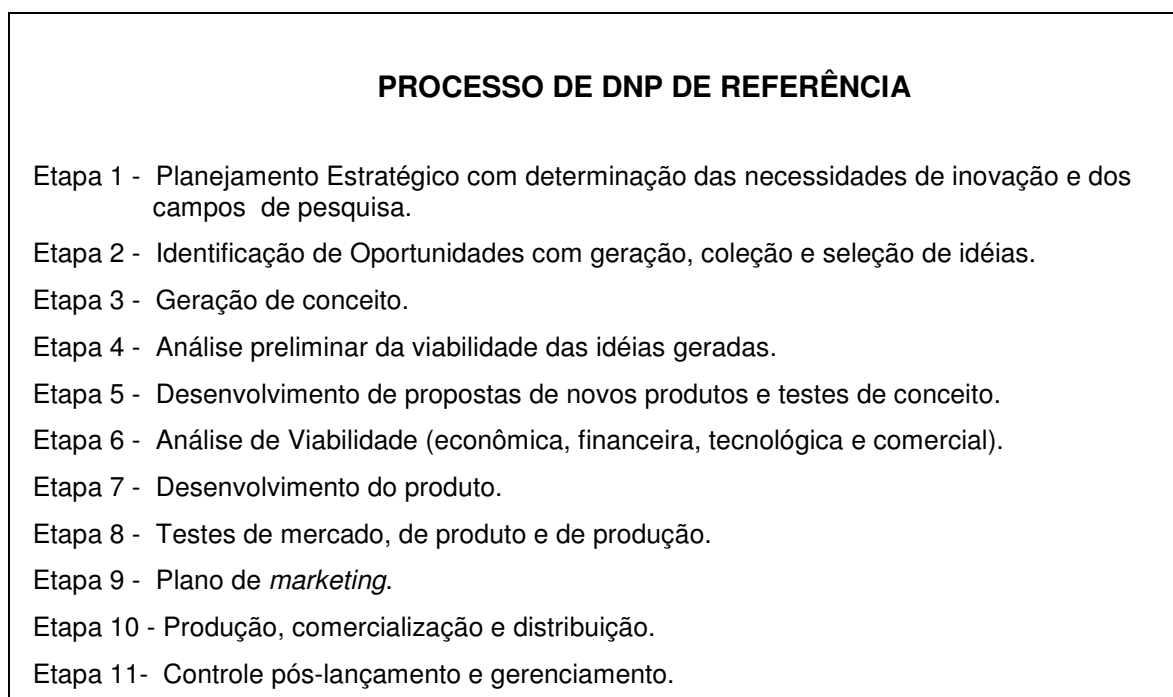
2.6 DEFINIÇÃO DO PROCESSO DE DNP DE REFERÊNCIA

No Quadro 3 (p. 32), são apresentados diversos processos de DNP e autores encontrados na literatura que nortearam a investigação desta pesquisa.

Apesar da inexistência de um padrão único de procedimentos para o desenvolvimento de novos produtos e de os grupos “2” e “3” terem o foco de conteúdo do grupo “1” ampliado no *front-end* e no *back-end*, conforme exposto no item 2.4, os procedimentos propostos por Pessemier (1982) e Enright (2001) não foram considerados completos, pois não foi observado nenhum conteúdo a respeito de “Teste de conceito” e “Plano de *marketing*” no processo de DNP proposto por Enright (2001). Já no processo de DNP proposto por Pessemier (1982), também não foi observado nenhum conteúdo a respeito de *feedback* do produto pelo mercado, o que caracterizaria uma maior sintonia com o meio externo.

Segundo Cooper (2009), maior sintonia com o meio externo está mais adequado ao atual ritmo de inovação de produto imposto pelo mercado.

Como processo de referência teórica, ponto de partida para a formulação do roteiro de entrevistas, para a pesquisa objeto deste trabalho, buscou-se um processo com foco composto de todos os conteúdos propostos por todos os autores pesquisados, e a representação dele foi feita por etapas, conforme o Quadro 2.



Quadro 2 - Processo de DNP de referência.
Fonte: Autor.

GRUPOS	ETAPAS E CONTEÚDOS	Etapa 1 Planejamento estratégico com determinação das necessidades de inovação e dos campos de pesquisa	Etapa 2 Identificação de oportunidades com geração, coleção e seleção de ideias	Etapa 3 Geração de conceito	Etapa 4 Análise preliminar da viabilidade das ideias geradas	Etapa 5 Desenvolvimento de propostas de novos produtos e testes de conceito	Etapa 6 Análise de viabilidade (econômica, financeira, tecnológica e comercial)	Etapa 7 Desenvolvimento do produto	Etapa 8 Testes de mercado, de produto e de produção	Etapa 9 Plano de marketing	Etapa 10 Produção, comercialização e distribuição	Etapa 11 Controle pós-lançamento e gerenciamento
1	Bell (1972)		Geração de Ideias de novos produtos		Seleção de ideias do novo produto	Desenvolvimento do produto	Decisão segue ou para	Análise do negócio	Plano de produção e Plano de Marketing	Teste de mercado		Comercialização
1	Hisrich e Peters (1978)		Geração de Ideias		Seleção	Análise do Negócio + Teste de conceito			Desenvolvimento	Teste de mercado		Comercialização
2 e 3	Pesse-mier (1982)	ormulação dos Objetivos do Produto + Alinhamento com plano estratégico				Pesquisa, Descoberta e Evolução			Desenvolvimento do Produto e Teste			Comercialização
1	Cooper e Kleinschmidt (1986)		Análise preliminar de ideias		Avaliação de Mercado Preliminar	Avaliação Técnica Preliminar	Estudo do Mercado Detalhado e Pesquisa de Marketing	Análise de negócio e financeira	Desenvolvimento do Produto	Teste de Mercado e Teste de Produção	Análise da Pré-comercialização	Produção Inicial Lançamento
2	Clark e Takahiro (1991)	Desenvolvimento do conceito Plano estratégico		Planejamento do produto				Eng. de produto + Teste protótipo	Engenharia de processo			
2	Rochford (1991)	Planejam. Estratégico (Det. das necess. de inovação e Campos de pesquisa)	Identificação de Oportunidades (geração, coleção e seleção de ideias)		Análise do negócio			Viabilidade	Desenvolvimento	Teste	Introdução	Comercialização

Continua

Continuação

GRUPOS	ETAPAS E CONTEÚDOS	Etapa 1 Planejamento estratégico com determinação das necessidades de inovação e dos campos de pesquisa	Etapa 2 Identificação de oportunidades com geração, coleção e seleção de idéias	Etapa 3 Geração de conceito	Etapa 4 Análise preliminar da viabilidade das ideias geradas	Etapa 5 Desenvolvimento de propostas de novos produtos e testes de conceito	Etapa 6 Análise de viabilidade (econômica, financeira, tecnológica e comercial)	Etapa 7 Desenvolvimento do produto	Etapa 8 Testes de mercado, de produto e de produção	Etapa 9 Plano de <i>marketing</i>	Etapa 10 Produção, comercialização e distribuição	Etapa 11 Controle pós-lançamento e gerenciamento		
3	Urban e Hauser (1993)		Identificação de Oportunidades			Design + Teste de conceito				Testes de mercado e de <i>marketing</i>		Introdução + <i>Feedback</i> do produto e Plano de <i>marketing</i>	Gestão de ciclo de vida	
3	Gruenwald (1993)		Busca de oportunidades	Concepção			Modelos (protótipos)	Pesquisa e Desenvolvimento		Teste de mercado	Plano <i>Marketing</i>	Introdução efetiva		
2	Wilson, Kennedy e Trammell (1996)	Ideias de Produto + Alinhamento do plano estratégico		Projeção das Necessidades Futuras do Cliente		Seleção e Desenvolvimento de Tecnologia do Produto			Definição e Projeto de Parâmetros do Produto	Projeto e Avaliação do produto – Projeto do Sistema de Produção	<i>Marketing</i> e Preparação da Distribuição do Produto	Produção, Entrega e Uso do Produto		
2	Khurana e Rosenthal (1997)	Estrat. de <i>portfolio</i> do prod. Desenv. organiz. p/ produto: Estrut., Regras, Incent. e Normas	Ident. de Oport. Prelim. e Análises Tecnológicas e de Mercado	Concepção e definição do produto			Definição do produto e plano do projeto			Execução do DNP: <i>Design</i> , Teste de Protótipo, e Validação, Volume de Fabric. e Lançamento no Mercado				

Continua

Conclusão														
GRUPOS	ETAPAS E CONTEÚDOS	Etapa 1 Planejamento estratégico com determinação das necessidades de inovação e dos campos de pesquisa	Etapa 2 Identificação de oportunidades com geração, coleção e seleção de idéias	Etapa 3 Geração de conceito	Etapa 4 Análise preliminar da viabilidade das ideias geradas			Etapa 5 Desenvolvimento de propostas de novos produtos e testes de conceito	Etapa 6 Análise de viabilidade (econômica, financeira, tecnológica e comercial)	Etapa 7 Desenvolvimento do produto	Etapa 8 Testes de mercado, de produto e de produção	Etapa 9 Plano de <i>marketing</i>	Etapa 10 Produção, comercialização e distribuição	Etapa 11 Controle pós-lançamento e gerenciamento
1	Story, Smith e Saker (2001)		Pré-desenvolvimento (<i>Marketing</i> e avaliação técnica, Geração de conceito, Seleção, Planejamento do projeto)				Programa de desenvolvimento (Projeto do produto/Desenvolvimento, Projeto do processo e Protótipo/Ferramental)			Teste e validação (produto e processo/produção)	Lançamento no mercado			
3	Griffin at al. (2001)		Geração e Análise de Ideias		Investigação Preliminar				Invest. Detalhada	Desenvolvimento + Plano de <i>marketing</i>	Teste e Validação		Comercialização	
2 e 3	Enright (2001)	Plano estratégico e Plano de <i>marketing</i>	Identificação de oportunidades	Ger. de conceito e geração de idéias	Análise e do negócio	Conceito e evolução da idéias	Conceito e seleção da idéia		Avaliação financeira	Desenvolvimento do produto	Teste de mercado	Comercialização, introdução e lançamento		Controle pós-lançamento e gerenciamento
1	Krishnan e Ulrich (2001)			Conceito de Desenvolvimento	Desenho da cadeia de suprimentos			Desenvolvimento de produto + Teste de conceito			Teste de <i>Performance</i> e Validação		Produção e Lançamento	
2	Crawford e Di Benedetto (2008)	Identificação e seleção de oportunidades + Plano estratégico da empresa		Concepção				Teste de conceito + Análise de negócio		Desenvolvimento + Teste de mercado		Comercialização + Plano de <i>marketing</i>		

Figura 1 - Processos de DNP

Devido à importância atribuída pelos diversos autores ao *front-end* no processo de DNP, se fazem necessários alguns conceitos e observações a esse respeito, que se darão a seguir.

A interface do início do processo de desenvolvimento do produto com o mercado é o *front-end*. Dessa atividade, resultam o conceito do produto, o clareamento e o alinhamento com as necessidades do cliente, as definições do produto explícitas e estáveis e o projeto com prioridades, plano de recursos e cronograma (KHURANA; ROSENTHAL, 1997).

No *front-end*, as firmas podem gerenciar riscos com um meticuloso plano de contingência, gerando múltiplos conceitos de produto e desenvolvimento de alternativas simultâneas, ao mesmo tempo em que criam projetos de produtos competitivos.

O *front-end* é vital e é a parte do modelo que mais contribui para aumentar o sucesso do DNP (COOPER; EDGETT, 2008; KHURANA; ROSENTHAL, 1997).

Nos modelos tradicionais ou de informação fechada, para o DNP as informações são internas e externas como referentes a clientes, mercado local ou planejamento estratégico. Dessa forma, P&D precede as tarefas de desenvolvimento e aperfeiçoamento de tecnologias, para promover o desenvolvimento para aplicação. Nos modelos abertos de inovação, com *front-end* pró-ativo, é visto dentro e fora dos três aspectos do processo de inovação, sendo assim ideação, desenvolvimento e comercialização. Ao agregar mais valor, é criado e realizado integralmente o processo (COOPER; EDGETT, 2008).

Khurana e Rosenthal (1997) desaconselham as empresas, com relação ao excesso de simplificação, a adotarem procedimentos de *front-end* de DNP, somente

porque deram certo em outras empresas, a menos que se situem em contextos claramente semelhantes.

Uma vez explicitados os conhecimentos de importância atribuída por diversos autores ao *front-end* no processo de DNP, procede-se ao desenvolvimento das etapas do processo de referência.

2.7 CONTEÚDO DAS ETAPAS DO DNP DE REFERÊNCIA

Seguindo-se o processo de DNP desenvolvido a partir do Quadro 3 (p. 32) e resguardando-se as diferenças entre o entendimento de cada uma das etapas envolvidas dos outros autores estudados, são apresentadas, a seguir, as definições conceituais do processo de DNP.

Etapa 1 – Planejamento Estratégico com determinação das necessidades de inovação e dos campos de pesquisa: define duas funções, quais sejam: a) determinação das necessidades de inovação e b) determinação dos campos de pesquisa, que são dois passos que promovem diretrizes para a geração e seleção de idéias (MATHÔT, 1982), sendo que:

- a) determinação das necessidades de inovação – se processa por meio da análise da situação e também por pesquisa de mercado;
- b) determinação dos campos de pesquisa – os campos de pesquisa são o mercado potencial e as áreas tecnológicas a serem investigadas, objetivando idéias para novos produtos; são sempre indicados pela análise da situação, pela missão declarada da empresa e pelos objetivos para novos produtos da empresa.

Desde a década de 1990, tem ocorrido um crescimento do papel do novo produto na moderna corporação. Os gestores progressistas reconhecem, cada vez mais, que a estratégia de novos produtos pode ser um explícito elemento central da estratégia corporativa (COOPER, 1984; QUINN, 1980).

Cooper (1984), ao analisar a estratégia de novos produtos e a *performance* de 122 firmas de produtos industriais, identificou que as estratégias de novos produtos, eleitas pelas firmas, estavam intimamente ligadas à *performance* dos resultados alcançados por elas. Concluiu, ainda, que o sucesso dos programas de novos produtos é a meta da maioria das firmas, mas o sucesso não vem por acaso, pois a *performance* desejada está diretamente ligada à estratégia definida pela firma.

Cooper (2009) observou que as empresas líderes de mercado evoluíram seus processos, tornando-os mais flexíveis, adaptáveis e mensuráveis, integrados ao gerenciamento de *portfolio*, incorporaram responsabilização e melhoramento contínuo, dotando-os de *front-end* pró-ativo e abertos a inovações, tornando, assim, o processo rápido, mais focado, ágil e enxuto, portanto mais adequado ao atual ritmo de inovação de produto.

O planejamento estratégico é uma etapa em que são promovidas as diretrizes para o processo de identificação de oportunidades (**IO**) de idéias, estabelecendo parâmetros corporativos: financeiros, metas de *marketing* e áreas de atuação para a busca das idéias de novos produtos (ROCHFORD, 1991).

Etapa 2 – Identificação de Oportunidades (IO) com geração, coleção e seleção de idéias (SI): está intimamente ligada ao planejamento estratégico e

envolve, basicamente, dois processos: a) geração e coleção de idéias de novos produtos e b) seleção e avaliação dessas idéias (ROCHFORD, 1991).

O processo de geração e coleção de idéias são os diversos processos/técnicas de trazer à tona potenciais idéias de novos produtos.

As fontes de geração de idéias de novos produtos podem ser internas ou externas (COOPER; CALANTONE, 1981; PESSEMIER; ROOT, 1973).

Segundo Rochford (1991), as principais fontes de idéias internas e externas incluem:

a) fontes internas

Empregados (de vendas, de *marketing*, de P&D, de serviços técnicos, de serviços de atendimento ao cliente, de produção, do controle de qualidade, das finanças) e gerentes, relatórios de estudo de mercado, programas internos de pesquisa e desenvolvimento, pesquisas tecnológicas, processo interno de desenvolvimento de projetos.

b) fontes externas

Necessidades dos clientes, pressões da concorrência, difusão de tecnologia, licenciamento, escritórios de patentes, banco de dados, análise de necessidades existentes, institutos de pesquisas, universidades, relatórios de governos e agências, reportagens públicas, publicações científicas e empresariais, consultores, concorrentes e vendedores.

Cooper e Kleinschmidt (1996), em pesquisa empírica de 252 lançamentos de novos produtos realizados por 123 firmas, identificaram tendências de que o processo de DNP inicia-se com a ideia do produto originária do mercado, a partir de:

clientes, equipes de vendas ou competidores. Os autores detectaram a tendência de os novos produtos não serem originários de tecnologia desenvolvida em departamentos de P&D próprios ou fornecedores de tecnologia, e os resultados da pesquisa acusaram tendência de as idéias não serem fruto de ações agressivas de buscas, portanto não pró-ativas. As fontes específicas de idéias mais frequentes foram determinadas e aparecem na ordem decrescente de frequência no Quadro 4.

FONTES	% DOS LANÇAMENTOS
Solicitação do cliente	20,0
Força de vendas	17,4
Gerentes	13,3
Departamento ou grupo de P&D	12,3
Produtos dos concorrentes	7,7
Departamento ou grupo de engenharia/projetos	7,2
Outros: distribuidores, departamento de serviços, seções criativas de <i>brainstorming</i> , exposições comerciais, resultado de pesquisa junto ao cliente, etc.	22,1
TOTAL	100

Quadro 3 - Fontes de idéias identificadas por Cooper e Kleinschmidt.
Fonte: Cooper e Kleinschmidt (1986).

As idéias podem ser geradas individualmente ou, normalmente, por meio de métodos de grupos, usando-se tanto fontes internas como externas, e nos vários níveis das organizações. Os tipos de métodos de grupo que podem ser usados para o desenvolvimento de idéias incluem: *Delphi groups*, *focus groups*, grupos de inovação, grupos ou equipes de desenvolvimento de novos produtos e gestão de grupos (ROCHFORD, 1991).

As empresas podem desenvolver sistemas extensivos de informação que coleta, compila e gera idéias e necessidades de usuários, sempre buscando

desenvolver um elevado nível de envolvimento de funcionários e clientes (VON HIPPEL, 1978).

As empresas devem olhar não só para os problemas a serem resolvidos ou as necessidades não satisfeitas do cliente externo, mas também para a equipe de pesquisa e desenvolvimento, pequenas empresas empreendedoras, parceiros e outras fontes de tecnologias disponíveis que podem ser utilizadas como referência ou para o desenvolvimento conjunto (COOPER; EDGETT, 2008).

O processo de seleção e avaliação das idéias avalia as novas idéias de produtos identificados durante a fase de geração de idéias, a fim de dedicar os recursos da empresa apenas para aquelas idéias que os mereçam (ROCHFORD, 1991).

A proposta do processo de seleção de idéias é selecionar, a partir de uma longa lista de idéias, as poucas que garantam uma ampla e onerosa análise (HAMILTON, 1974).

Em Rochford (1991), os métodos de seleção de idéias podem ser categorizados como qualitativos e quantitativos, sendo considerados mais qualitativos do tipo “sim/não” quando aplicados nos estágios preliminares.

Já Cooper e Kleinschmidt (1986) e Hamilton (1974) recomendam que a abordagem de seleção seja no processo de múltiplos estágios e, nessa linha, Hamilton (1974) propõe a seleção em três estágios: corte, classificação e pontuação.

A seleção inicial, para Cooper e Kleinschmidt (1986), embora realizada em mais de 90% dos casos, foi classificada como uma atividade com muito baixa proficiência e foi citada com espaço para muita melhoria. Nesta pesquisa, foi

identificada uma variedade de diferentes abordagens para a análise, e estas abordagens estão listadas em termos coloquiais no Quadro 5.

FORMAS DE SELEÇÃO	% DOS CASOS ⁴
1. Grupo de discussão baseado em discussão informal, sem nenhuma técnica, sem <i>checklists</i> , sem forma de classificação, etc.	59,5
2. Decisão feita individualmente e sem técnica formal.	23,7
3. Grupo de decisão baseado em um <i>checklist</i> de critérios formal.	11,6

Quadro 4 - Formas de seleção identificadas por Cooper e Kleinschmidt.
Fonte: Cooper e Kleinschmidt (1986).

Cooper e Kleinschmidt (1986) identificaram, também, que a seleção inicial de idéias normalmente é pontuada como uma das atividades em que melhorias são extremamente necessárias e que, quando ouvidos sobre os tipos de melhorias pretendidas, as principais sugestões dos gerentes pesquisados foram as listadas no Quadro 6.

SUGESTÕES	% DOS CASOS ⁵
Melhor avaliação do mercado; mais dados externos nesta fase inicial de avaliação.	39,6
Mais procedimentos formais e consistentes; avaliação mais detalhada.	23,1

Quadro 5 – Sugestões de melhorias coletadas por Cooper e Kleinschmidt.
Fonte: Cooper e Kleinschmidt (1986).

No que tange à análise preliminar da ideia feita a partir de parâmetros mercadológicos, Cooper e Kleinschmidt (1986), em sua pesquisa, apuraram que ela é uma atividade qualificada como fraca, pois não foi verificada a aplicação em pelo menos um quarto dos entrevistados, e os que usam, qualificaram sua utilização

⁴ Os percentuais não somam 100% porque outras formas de seleção (miscelâneas) não foram incluídas.

⁵ Os percentuais não somam 100% porque outras sugestões (miscelâneas) não foram incluídas.

como fraca, isto é, média de 5,47, considerando-se o máximo de 10 para qualificação de ótima.

Considerando-se a análise mercadológica preliminar como um conjunto de tarefas, as mais frequentemente mencionadas constam do Quadro 7.

TAREFAS ENVOLVIDAS NA ANÁLISE MERCADOLÓGICA PRELIMINAR		% DOS CASOS ⁶
1.	Contato direto com o cliente	46,3
2.	Discussão com a força de vendas	9,9
3.	Pesquisa dos produtos dos concorrentes	9,1
4.	Acesso a publicações de dados secundários	8,3
5.	Conhecimento prévio do mercado	8,3

Quadro 6 – Tarefas da análise mercadológica preliminar identificadas por Cooper e Kleinschmidt.
Fonte: Cooper e Kleinschmidt (1986).

A análise preliminar mercadológica também foi frequentemente citada pelos pesquisados como uma importante tarefa que tem necessidade de melhorias, e, como sugestão de necessidades levantadas, tem-se: uma nítida e mais focada definição do mercado, mais contactos com os clientes, bem como mais esforço na busca das informações de mercado (COOPER; KLEINSCHMIDT, 1986).

No que tange à análise preliminar da ideia feita a partir de parâmetros técnicos, Cooper e Kleinschmidt (1986), em sua pesquisa, apuraram que essa atividade é considerada moderadamente forte pelos pesquisados, sendo aplicada em 95% dos casos, e é qualificada, também, como uma proficiente atividade. As principais tarefas realizadas são enumeradas no Quadro 8 (p.43).

⁶ Os percentuais não somam 100% porque outras tarefas (miscelâneas) não foram incluídas.

TAREFAS ENVOLVIDAS NA ANÁLISE TÉCNICA PRELIMINAR		% DOS CASOS ⁷
1.	Capacidade de análise de viabilidade	30,5
2.	Avaliação de engenharia	28,9
3.	Especificações do produto	10,2
4.	Projeto do produto, desenvolvimento de modelo	8,6

Quadro 7 – Tarefas da análise técnica preliminar identificadas por Cooper e Kleinschmidt.
Fonte: Cooper e Kleinschmidt (1986).

Entretanto, apesar de a análise dos parâmetros técnicos não ser qualificada como um problema pelos gerentes pesquisados, Cooper e Kleinschmidt (1986) coletaram muitas sugestões de melhorias, listadas a seguir:

- a) avaliação técnica em maior profundidade;
- b) aplicação mais orientada e mais focada;
- c) melhor organização com pessoal mais qualificado;
- d) mais formalidade e melhor documentação.

A obtenção das informações para o processo de seleção de idéias não pode ser onerosa, mas as informações em si têm de ser suficientes para a rejeição de idéias sem boas chances de sucesso. São, normalmente, experiências gerenciais e informações coletadas da literatura e até mesmo por telefone (ROCHFORD, 1991).

Etapa 3 – Geração de conceito: é uma forma mais uma tecnologia mais uma declaração clara do benefício ao cliente” (MONTROYA-WEISS; O'DRISCOLL, 2000). Também é definido por Bell (1972) como a síntese do produto ou a descrição da ideia do produto ou a materialização do produto proposto.

⁷ Os percentuais não somam 100% porque outras tarefas (miscelâneas) não foram incluídas.

Definir claramente o conceito do produto é difícil, e poucas empresas conseguem desenvolver a descrição de forma clara, explícita e precisa, porque as empresas não entendem claramente as necessidades dos clientes (KHURANA; ROSENTHAL, 1997).

Usando-se a representação de um produto como um conjunto de atributos e a análise do conjunto, geração de conceito é uma abordagem estruturada para determinar os valores-alvo desses atributos (KRISHIMAN; ULRICH, 2001).

Sendo os atributos uma abstração de um produto, o desenvolvimento do conceito do produto, portanto, envolve também a encarnação de tais atributos em algum tipo de abordagem tecnológica, a que chamamos de núcleo do conceito do produto. A decisão de qual abordagem tecnológica seguir é frequentemente apoiada por duas ou mais atividades tais como: geração de conceito e seleção de conceito.

A fixação de atributo de valor, normalmente, se destina a maximizar a satisfação dos clientes ou aumentar a participação de mercado, não incomum, desconsiderando a concepção global e os custos de produção ou rentabilidade (KRISHIMAN; ULRICH, 2001).

Etapas 4 – Análise preliminar da viabilidade das idéias geradas: segundo Rochford (1991), por tratar-se de um estágio mais avançado, o critério de análise é mais quantitativo, e, para essa situação, no Quadro 9 (p. 45) propõem-se várias alternativas de tipos de análise de idéias, em que a escolha de cada tipo ou de um conjunto de tipos será baseada na realidade, flexibilidade, capacidade, facilidade de uso e custos.

Tipos de critério de análise	
I - Critério Inicial	Alinhada com os objetivos da empresa?
	É factível?
II - Critério Secundário	
	Mercado:
	Dimensão (atual e potencial)
	Crescimento (atual e potencial)
	Apelo
	Papel para a empresa
	Produto:
	Unicidade
	Singularidade
	Exclusividade (patenteável)
	Viabilidade:
	Desenvolvimento do produto
	Tecnologia
	Produção
	Pessoal
	Financeiro
	Compatibilidade da Adaptação relativa a:
	Infraestrutura
	Pessoal e experiência gerencial e perícia específica em:
	• <i>Marketing</i> • Vendas • Técnica • Produção • Financeira • Cliente/necessidades do mercado
	Tempo:
	Necessário para desenvolver a ideia
	Necessário para comercializar
	Financeira:
	Necessidade de investimentos
	Custos
	Rentabilidade
	Outros:
	É realista
	Probabilidade de sucesso

Quadro 8 – Tipos de critério de análise, propostos por Rochford (1991).
 Fonte: Rochford (1991).

Etapa 5 – Desenvolvimento de propostas de novos produtos e testes de

conceito: desenvolver propostas e entregar novos produtos que possuam a diferenciação de resolver grandes problemas dos clientes e oferecer uma proposição atraente, de valor para o cliente, segundo Cooper e Edgett (2008), é uma chave do sucesso de DNP e a melhora da rentabilidade. A baixa frequência desse

procedimento é uma das razões pelas quais se reduzem os resultados do DNP. Esses autores identificaram seis métodos diferentes de ouvir o cliente, com o objetivo de se atingir melhores resultados, quais sejam:

- a) fazer uma entrevista de profundidade com o cliente – uma equipe faz entrevistas em profundidade com os clientes ou usuários; a equipe normalmente é composta de três pessoas: uma de *marketing*, uma da área técnica e outra de vendas; o cliente ou usuário pode ser representado por um grupo também; as entrevistas são criadas pela força de vendas e são concebidas para sondar necessidades não satisfeitas, problemas mal resolvidos, funções e benefícios pretendidos, indo bem além do que é normal em uma conversa informal;
- b) pesquisa etnográfica – este método é essencialmente antropologia cultural e envolve se instalar na casa dos usuários, escritórios ou fábricas; aqui, a visita da equipe é não intrusiva e gasta a maior parte de seu tempo observando os usos dos clientes, abuso e desvio de produtos, como é a sua rotina diária; uma investigação em que a equipe ganha uma compreensão muito melhor dos desafios e problemas dos clientes; é, portanto, uma excelente posição para projetar o próximo grande novo produto; este método vê muitas aplicações em bens de consumo;
- c) análise de usuário-sonda – seu cliente inovador tem o seu próximo novo produto; neste método, o objetivo é identificar particularmente os clientes inovadores, aqueles que estão à frente da onda; trabalhar com eles, por exemplo, utilizando grupo de clientes, submetendo a eles produtos, desenhos e soluções inovadoras;

- d) sessão de detecção com *focus group* – os potenciais clientes são convidados para uma mesa redonda moderada ou sessão de grupo-foco, para avaliar novos conceitos, articular os seus problemas e desafios; entendimentos dos pontos de problema dos clientes são, muitas vezes, o ponto de partida para desenvolver um avanço; em alguns casos, a empresa também tem um grupo de concepção, engenheiros para assistir o cliente de grupos focais em circuito fechado de TV; uma vez que um problema tenha sido identificado, os engenheiros rapidamente desenvolvem idéias e propõem soluções que são prontamente testadas no grupo focal; depois de algumas iterações para frente e para trás entre o grupo focal e grupos de *brainstorming*, muitas vezes surge uma solução inovadora; o método funciona com qualquer produto;
- e) *brainstorming* com grupo de clientes – os clientes são convidados pela empresa para o "dia da inovação"; nesse dia, as equipes participantes saem em companhia do pessoal de *marketing*, de vendas e técnicos; uma equipe que produz o exercício é muitas vezes o reverso, em que o objetivo é criticar os atuais produtos; outras pequenas sessões incluem *brainstorming* ou grupo de criatividade para produzir as soluções possíveis;
- f) *crowd sourcing on-line* ou abordagens baseadas em TI – o advento das comunidades de usuários combinado com a ampla disponibilidade de *internet* de alta velocidade permitiu a algumas empresas explorar a criatividade e habilidades de sua base de clientes; as empresas buscam contribuições, idéias e, em alguns casos, concluem o produto, assim abrindo suas portas para o externo por meio da hospedagem da *home page* da empresa na *Web*; este é um meio de cada vez mais se abrir à inovação.

O teste de conceito com o cliente-alvo serve para verificar a aceitação do produto e colher *feedback* a respeito da aceitação, antes que o desenvolvimento comece (COOPER; EDGETT, 2008).

Na mesma linha, Cooper e Kleinschmidt (1986) conceituam teste de conceito como um estudo das reações dos clientes a uma proposta de um novo produto, estando, ainda, sob a forma de conceito, e os métodos usados para este estudo de mercado variam de produto para produto. O mais comum consiste na entrevista pessoal e detalhada direta com o público-alvo em 31,0% dos casos pesquisados por Cooper e Kleinschmidt (1986). Também foram detectados, nesta pesquisa, o emprego de outros métodos não científicos ou abordagens estruturadas que envolvem uma participação de 27,6% dos casos, registrando, no entanto, um uso raro da *Web* e telefone para essa finalidade.

Etapas 6 – Análise da viabilidade (comercial, econômica, financeira e tecnológica): Bell (1972) define como sendo a análise para apurar a contribuição, a longo prazo, do produto proposto e tem como foco primário os lucros. Mas outras considerações tais como a responsabilidade social podem estar envolvidas.

Os seguintes passos da análise de viabilidade devem ser detalhadamente estudados: análise de demanda, análise dos custos e análise da rentabilidade. Para a análise de rentabilidade, normalmente usam-se dois métodos de avaliação, quais sejam: a) análise do *break-even* e b) análise da taxa interna de retorno (BELL, 1972). Griffin et al. (2001) corroboram a hipótese de Bell (1972), acrescentando a necessidade de foco, na análise técnica e também na análise competitiva.

Segundo Gruenwald (1992), antes de partir para a comercialização, é necessário analisar com cuidado os seguintes fatores:

- a) **necessidades da fabricação em termos de recursos** – material, mão de obra, equipamentos, locações, compras, capacidade de produção, capacidade de montagem e integração;
- b) **fatores de marketing** – preços, orçamento para *marketing* (consumidor, publicidade comercial e promoção), quadro de vendedores;
- c) **canais de distribuição** – estoque, depósito, transporte e integração;
- d) **serviços** – preço, prazos/garantia, controle pelo fabricante ou independente;
- e) **financeiros** – disponibilidade de recursos financeiros para o projeto;
- f) **legais** – regulamentações quanto à localização, com relação a controle de poluição, destino final de resíduos, zoneamento, etc.

Cooper e Kleinschmidt (1986), na pesquisa empírica de 252 lançamentos de novos produtos realizados por 123 firmas, identificaram que a pesquisa de mercado é a atividade mais deficiente, em termos de utilização, de todas as atividades do processo de desenvolvimento de novos produtos. Ela é utilizada em apenas um quarto dos casos pesquisados e foi classificada como de baixíssima utilização. Uma variedade de diferentes tipos de pesquisas é realizada, e as mais utilizadas em ordem decrescente estão apresentadas no Quadro 10.

TIPOS DE PESQUISA DE MERCADO		% DOS CASOS ⁸
1.	Pesquisa de produtos e preços da concorrência	25,9
2.	Pesquisa das necessidades e desejos dos clientes para geração das especificações dos produtos	18,5
3.	Pesquisa para determinar o tamanho do mercado	18,5

Quadro 9 – Tipos de pesquisa de mercado identificados por Cooper e Kleinschmidt.
Fonte: Cooper e Kleinschmidt (1986).

⁸ Os percentuais não somam 100% porque outras formas de pesquisa (miscelâneas) não foram incluídas.

Cooper e Kleinschmidt (1986) apuraram uma frequência de 62,9% no uso do procedimento de análise de viabilidade econômico-financeira antes do desenvolvimento do produto e identificaram uma variedade de medidas de análise econômico-financeiras, mostradas no Quadro 11.

MEDIDAS DE ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRAS	% DOS CASOS ⁹
1. Previsão de custos e vendas	31,2
2. Análise de fluxo de caixa descontado	30,5
3. Análise de retorno de investimento	28,0
4. Análise do tempo de <i>payback</i> e <i>break-even</i>	18,3
5. Análises superficiais: informais, rápidas e estimativas superficiais	14,0

Quadro 10 – Tarefas da análise econômico-financeira identificadas por Cooper e Kleinschmidt.
Fonte: Cooper e Kleinschmidt (1986).

Poucos entrevistados citaram necessidades de melhorias nessas análises, mas houve registros de necessidade de dados multidisciplinares: mais informações dos clientes, mais informações do mercado, mais tempo e esforço dedicado à análise econômico-financeira, mais formalismo e mais coerência de procedimentos (COOPER; KLEINSCHMIDT, 1986).

Etapas 7 – Desenvolvimento do(s) produto(s): esta é a fase em que a ideia adquire forma definida para bens tangíveis ou uma sequência específica de recursos e atividades que desempenhará um serviço intangível, segundo Crawford e Di Benedetto (2008), e, ainda, as práticas são variadas, mas, de uma maneira geral, encontram-se alguns passos como os descritos a seguir:

- a) preparação dos recursos: frequentemente, os gestores de produto se esquecem do passo “preparação do produto”. No caso de melhoria de produtos em linha, este passo é tranquilo porque é cultura; as informações

⁹ Soma maior que 100% devido às múltiplas técnicas utilizadas.

de mercado são mais confiáveis, e os executivos estão mais preparados e mais à vontade, mas o produto novo pode tirar do conhecimento nível familiar, forçando mudanças; nesse caso, a equipe precisa de especial preparação, reformulação no sistema de recompensa das firmas e revisão dos sistemas de projetos; em resumo, sem uma boa preparação, a firma não alcança vantagem competitiva;

- b) maior parte do esforço: o fluxo do produto (ou melhor, o conceito) envolve projeto industrial, trabalho, sistemas de projetos, protótipos, especificação do produto, etc.;
- c) resultado esperado ao final: o produto, o teste e o orçamento.

Enquanto esta etapa acontece, outras podem seguir em paralelo, pois as decisões técnicas e de *marketing* não são interdependentes. Um insucesso técnico leva para o lixo o pacote de projetos inicial, mas temos que pagar esse preço. Não podemos esperar a conclusão de cada passo para partirmos para o próximo (CRAWFORD; DI BENEDETTO, 2008).

Nesta fase, os conceitos desenvolvidos pela pesquisa são reduzidos a uma ou mais formas tangíveis que podem ser produzidas e comercializadas. Essa atividade é, frequentemente, tanto onerosa quanto dispendiosa (PESSEMIER, 1982).

No transcorrer desta etapa, o conceito passa por contínua evolução de forma a permitir o melhor desenvolvimento dos trabalhos. Desenvolvem-se protótipos para aferir se a tecnologia desenvolvida atende às necessidades e desejos do cliente, de forma a agregar valor, proporcionando, assim, boa rentabilidade comercial (CRAWFORD; DI BENEDETTO, 2008).

O trabalho no sistema de equipes multidisciplinares, segundo Brown e Eisenhardt (1995), é um instrumento eficaz na etapa de desenvolvimento do produto. Quando a equipe de desenvolvimento é composta por membros com variadas especializações funcionais, os membros da equipe têm acesso à mais diversa gama de informações. Além disso, o sistema de equipes multidisciplinares permite a sobreposição das etapas do desenvolvimento e a mudança do ritmo, acelerando o desenvolvimento do produto.

Brown e Eisenhardt (1995) observaram que o desenvolvimento dos produtos pode ter a sobreposição de fases de desenvolvimento apenas se as equipes multidisciplinares forem apoiadas e alimentadas por comunicação contínua. Essa comunicação aumenta o fluxo de informações entre os membros da equipe, tornando mais fácil, para estes, compreender as especialidades dos outros e coordenar a sobreposição das etapas do desenvolvimento.

Segundo a pesquisa de Cooper e Kleinschmidt (1986), o desenvolvimento do produto é visto pelos gestores entrevistados como uma atividade bem utilizada, sendo que não foi identificada nenhuma técnica específica predominante. Entretanto houve algumas sugestões de melhorias, relacionadas a seguir:

- a) maior formalismo no estabelecimento de processos e melhor coordenação entre departamentos e pessoas;
- b) mais profundidade e detalhamento em relação a técnicas, problemas e questões do desenvolvimento;
- c) mais recursos: pessoas mais experientes e melhores instalações;
- d) mais tempo e esforços investidos.

Etapa 8 – Teste de produto, de produção e de mercado: objetiva prover a gerência com as provas de que as expectativas geradas sobre o produto, em termos de: desempenho, volume e lucro, serão satisfeitas. Nesta etapa, é que se dá a validação final, sob os aspectos de: produto, processo de produção e plano de *marketing* (GRIFFIN et al., 2001).

Um produto cuidadosamente projetado tem um grande potencial, mas seu sucesso nunca está garantido. Assim, um produto passa desde a fase de projeto até a fase de pré-comercialização em testes, podendo-se, inclusive, submetê-lo aos clientes sob a forma de protótipos para medir suas reações (URBAN; HAUSER, 1993).

Também chamado de testes de desempenho e validação por Krishnan e Ulrich (2001), estes autores afirmam poderem ser desenvolvidos enquanto o projeto detalhado é desenvolvido e refinado. Do projeto, também são feitos protótipos com o objetivo de validar especificações, fazer ajustes, verificar funcionamento e proporcionar teste de fabricação. Os protótipos podem ser desenvolvidos em paralelo ou sequencialmente ao desenvolvimento do produto, tendo como consequência diferentes custos benefícios e implicações de tempo de processo de desenvolvimento.

Para Gruenwald (1992), o teste de mercado inclui a avaliação dos seguintes fatores, conforme Quadro 12.

FATORES DE TESTE DE MERCADO
1. Execução do teste de mercado
2. Consciência da marca, atitude e uso
3. Penetração da distribuição
4. Vendas, participação de mercado
5. Avaliação de vendas
6. Plano de acompanhamento

Quadro 11 – Fatores de teste de mercado, identificados por Gruenwald (1992).
Fonte: Adaptado de Gruenwald (1992).

Seguindo o desenvolvimento do produto, são feitos os testes *in-house*, aos quais, nas pesquisas de Cooper e Kleinschmidt (1986), cerca de 88,9% dos entrevistados responderam afirmando praticar, portanto uma elevada frequência. As abordagens mais comuns, identificadas, foram as listadas no Quadro 13 (p. 54).

ABORDAGENS DE TESTES <i>IN-HOUSE</i>	% DOS CASOS ¹⁰
1. Teste de protótipo: determinar se o produto tem funcionamento correto e confiável	32,5
2. Teste de operação: determinar se o funcionamento do produto é confiável e correto em condições reais de operação	28,5
3. Verificação das especificações: testar e verificar se o produto atende as especificações e padrões de concepção	26,2
4. Teste de campo do produto	7,1

Quadro 12 – Abordagens de teste *in-house* identificadas por Cooper e Kleinschmidt.
Fonte: Cooper e Kleinschmidt (1986).

Outros testes que tiveram frequência marcante estão listados a seguir:

- a) **teste de produto com o cliente:** teve o maior índice de utilização e foi adotado pela maioria dos entrevistados, com uma frequência de 66,3%; o usual teste envolve fornecer uma amostra ou um protótipo do produto ao cliente e deixá-lo experimentar; ele conta com a frequência de 77,9%; uma minoria de 14,2% foram ensaios com procedimentos escritos e rigorosamente seguidos pelos clientes; uns poucos casos (7,1% dos clientes) foram levados para as instalações da firma e submetidos a testes no local;
- b) **teste de mercado ou ensaio de vendas:** esta é a atividade adotada com a menor frequência das atividades destacadas, com 22,5% dos entrevistados

¹⁰ Os percentuais não somam 100% porque outras formas de pesquisa (miscelâneas) não foram incluídas.

como usuários, porém os que adotam o executam com proficiência; tipicamente, este teste envolve as abordagens do Quadro 14 (p. 55).

ABORDAGENS DE TESTES DE MERCADO OU ENSAIO DE VENDAS		% DOS CASOS ¹¹
1.	Venda de produto por amostra, selecionando-se o cliente	48,4
2.	Venda de produto em uma limitada e específica região geográfica	32,2

Quadro 13 – Abordagens de testes de mercado ou ensaio de vendas identificadas por Cooper e Kleinschmidt.

Fonte: Cooper e Kleinschmidt (1986).

- c) **ensaio de produção:** utilizado por menos de 50% dos entrevistados, mas, quando utilizado, é feito com alto grau de proficiência, e as duas abordagens identificadas estão mostradas no Quadro 15, a seguir; poucas foram as solicitações de melhorias registradas pelos entrevistados, mas as observadas foram: melhor treinamento para o pessoal da produção, melhor coordenação entre o pessoal dos departamentos, melhores parâmetros de controle e mais *feedback*.

ABORDAGENS DE ENSAIO DE PRODUÇÃO		% DOS CASOS
1.	Teste do sistema de produção em si (se os equipamentos de produção funcionam)	53,7
2.	Teste do sistema de produção quanto à fidelidade ao especificado e esperado	41,8

Quadro 14 – Abordagens de ensaio de produção identificadas por Cooper e Kleinschmidt.

Fonte: Cooper e Kleinschmidt (1986).

Etapas 9 – Plano de marketing: atingido o ápice do processo de desenvolvimento do produto, os planejadores, inspirados nos conceitos do produto, entram no desenvolvimento da estratégia para a introdução do novo produto. Ela

¹¹ Os percentuais não somam 100% porque outras formas de pesquisa (miscelâneas) não foram incluídas.

começa com uma declaração de objetivos e termina com a fusão de produto, distribuição, promoção e decisões de preços em um programa integrado de ações de *marketing* (BELL, 1972).

Gruenwald (1992) entende que o plano de *marketing* deve incluir os seguintes elementos, listados no Quadro 16.

ELEMENTOS DO PLANO DE <i>MARKETING</i>	
1.	Plano-protótipo
2.	Simulação de teste e seleção de mercado de teste
3.	Práticas e termos de práticas comerciais de vendas e distribuição
4.	Estratégia criativa (comunicação de novos produtos)
5.	Plano de mídia
6.	Plano de promoção junto ao consumidor
7.	Plano de promoção comercial
8.	Plano de <i>merchandising</i>
9.	Plano de relações públicas
10.	Plano de gastos
11.	Plano de largada
12.	Plano de controle de mercado de teste
13.	Plano de avaliação
14.	Plano de expansão
15.	Plano de finanças e produção

Quadro 15 – Elementos do plano de *marketing*, identificados por Gruenwald (1992).
Fonte: Gruenwald (1992).

Etapa 10 – Produção, comercialização e distribuição:

- a) **produção** – segundo Cooper e Kleinschmidt (1986), na maioria dos casos, é adotada como uma atividade simples e corriqueira, é identificada como uma fase distinta em 56% dos casos e é qualificada como bastante proficiente; para tanto, envolve a condicionante estabelecida pelos

entrevistados, em 12,5% dos casos, de não haver mudanças nas instalações existentes, ou, em 35% dos casos, de aceitarem pequenas mudanças; já em 31,3% dos casos, o *start-up* de produção significava aquisição e regulação de uma expressiva quantidade de novos equipamentos e instalações e, em pouquíssimos casos, uma nova planta industrial;

- b) **comercialização** – Urban e Hauer (1993) dizem que esta etapa requer um processo de formulação de estratégia que não é trivial, e, de todos os passos do processo de DNP, o lançamento de produto é o que requer o maior comprometimento de tempo, mais recursos financeiros e recursos gerenciais; esta estratégia é que é responsável pelo posicionamento do novo produto no mercado-alvo e é também chamada de entrada no mercado, de estratégia de lançamento, de lançamento do produto ou de introdução do produto.

Um fator determinante no sucesso do lançamento de um novo produto é a força de vendas desse produto, pela capacidade de desempenhar um papel importante em influenciar as compras dos clientes-alvo de produtos recém-lançados (COOPER; KLEINSCHMIDT, 1988).

Já Hart e Hultink (1998) elegem o foco em mercados crescentes e a utilização da estratégia de nicho de segmentação como fortes características de produtos com elevada vantagem competitiva.

A vantagem competitiva do produto é conceituada por Cooper (1979) como sendo a medida em que o produto oferece benefícios exclusivos para o cliente tais como: se o novo produto é de qualidade superior à

oferta da concorrência, se ele reduz os custos do cliente, o quão inovador é o produto, se é superior aos olhos do cliente e se o novo produto resolve um problema do cliente.

Entre os muitos fatores considerados críticos para o desempenho do lançamento dos novos produtos, a comunicação das vantagens oferecidas ao cliente é fundamental para um lançamento proficiente do novo produto, portanto a exploração do recurso “vantagens do produto” é um poderoso fator de diferenciação entre o bem e o mal sucedido lançamento de novos produtos (HART; HULTINK, 1998).

c) distribuição – elemento essencial para uma desejável aceitação e consequente venda de um produto novo no mercado, na medida em que garante a disponibilidade do produto; a escolha desses canais de distribuição, naturalmente, reflete no comportamento das compras na medida da garantia da disponibilidade do novo produto ao público-alvo (COOPER; KLENSCHMIDT, 1987).

Ainda segundo os autores acima, a escolha dos canais de distribuição também pode reforçar ou diluir a mensagem de posicionamento do produto no mercado. Assim, um produto pode beneficiar-se de uma eficaz distribuição. Importante se faz considerar que a distribuição exclusiva ou seletiva é mais adequada para os produtos diferenciados ou nichos de mercado.

O posicionamento de Cooper e Kleinschmidt (1987) a esse respeito é de que, além da seletividade, a qualidade da distribuição será elemento de facilidade ou de dificuldade para o posicionamento desejado do produto.

O nível de gestão da distribuição será determinante na disponibilidade do produto e tem impacto sobre a garantia de prazos de entrega dos produtos. O impacto do lançamento será maximizado na medida da proficiência da gestão da distribuição, portanto passa a ser elemento determinante na escolha do distribuidor. Os distribuidores devem estar cientes do seu papel e, para tanto, se faz necessário e importante que os objetivos sejam estabelecidos para a distribuição e sejam de pleno conhecimento destes, de modo que se possa atuar eficazmente na fiscalização desse elemento do *marketing mix* durante o lançamento/comercialização (COOPER; KLEINSCHMIDT, 1987).

A distribuição virtual é uma abordagem considerada por Dahan e Hauser (2001), na qual, a comunicação e as tecnologias da informação estão adicionando novas capacidades para um rápido e econômico acesso do cliente a todas as fases de desenvolvimento do processo de DNP, por exemplo, as tecnologias interativas exploram novas capacidades para apresentar produtos, características, usos de produto, comercialização e representações. Permite aos clientes conhecer os produtos virtualmente.

Cooper e Kleinschmidt (1987) afirmam ser exígua a literatura de DNP que examina o papel e o impacto da distribuição como estratégia de lançamento de um produto.

Etapas 11 – Acompanhamento, controle, correções e ajustes: o lançamento deve ser seguido de um monitoramento contínuo do ambiente de mercado e de um ajuste coerente do plano de *marketing* (GRUENWALD, 1992).

Essa necessidade coincide com o ponto de vista defendido por Enright (2001), que, em um processo de desenvolvimento de novos produtos, defende a necessidade do *follow-up* pós-venda.

Vários são os possíveis fatores de insucesso de um novo produto, segundo Crawford (1977). Os processos de DNP têm-se tornado críticos para o crescimento e prosperidade da maioria das empresas, não só pelos altos investimentos, como também pelos altos riscos, pois não garantem o sucesso, mas a necessidade de retorno dos investimentos em um programa de inovação de produto. Certamente, justifica o direcionamento de mais atenção à conceituação, desenvolvimento e comercialização de novos produtos (COOPER; KLEINSCHMIDT, 1986).

A literatura caracteriza inúmeros processos que descrevem como as empresas devem desenvolver novos produtos, mas a realidade é muito diferente, “[...] as evidências sugerem que os processos de novos produtos em prática são truncados, particularmente se comparados aos processos prescritos” (COOPER; KLEINSCHMIDT, 1986, p. 74).

Já Mahajan e Wind (1997) argumentam que o dinamismo e o permanente ambiente mutante de negócios impõem maiores desafios aos processos de DNP, e as abordagens deles se mostram inadequadas e sujeitas a permanentes aferições e adaptações.

3 METODOLOGIA

Em face das variadas e diferentes proposições teóricas sobre processo de DNP, do reduzido número de pesquisas no Brasil e da ausência de pesquisa na indústria imobiliária, associada à preocupação com “o que” e o “como” funciona, fica caracterizada uma circunstância em que a melhor técnica de pesquisa, segundo Creswell (2009), é a qualitativa e, em específico, um estudo pragmático, realizado via estratégia de estudo de caso múltiplo.

A metodologia utilizada nesta pesquisa pode ser resumida como apresentada na Figura 5.

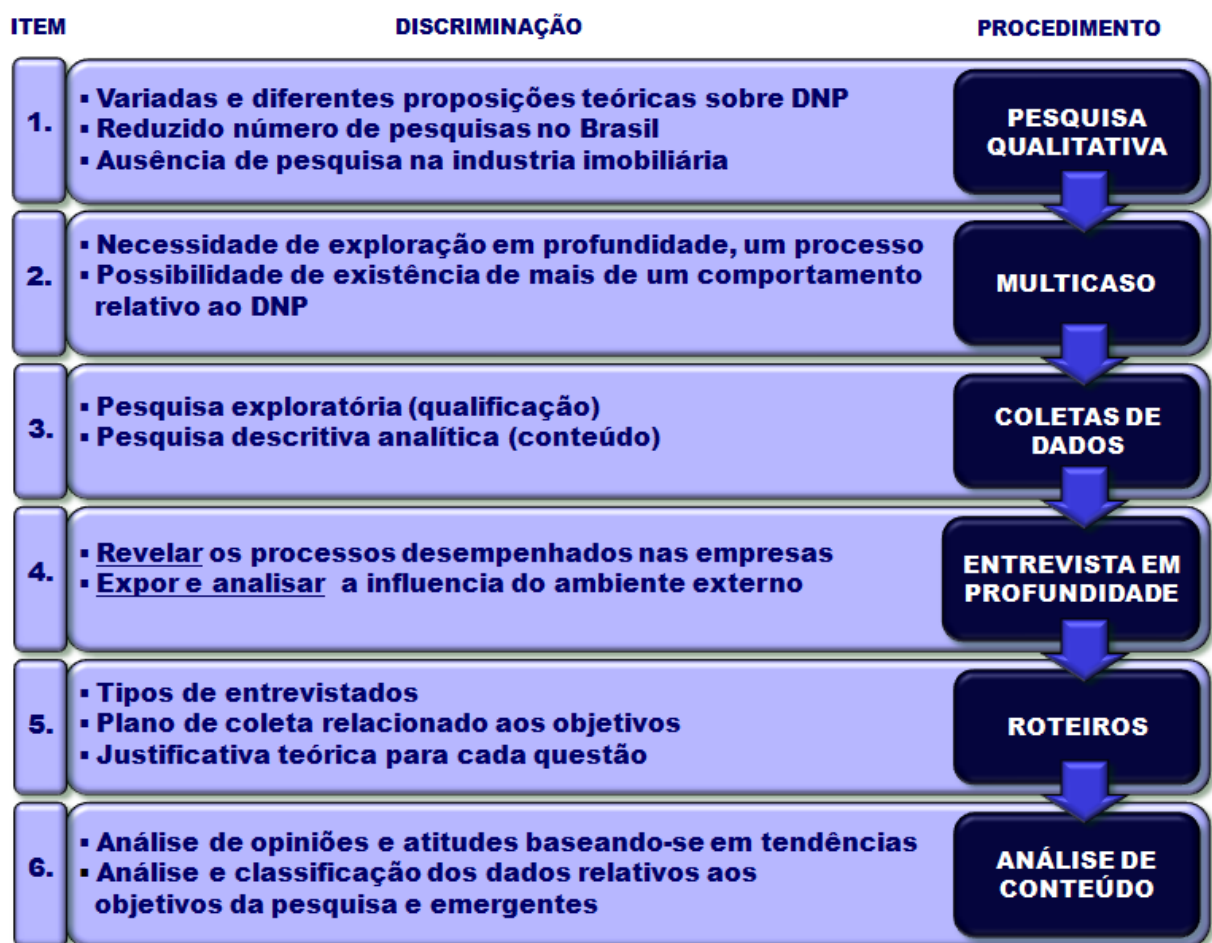


Figura 5 – Resumo da metodologia aplicada.
Fonte: Autor.

Considerando a necessidade de exploração em profundidade de um processo (CRESWELL, 2009), optou-se por pesquisar-se três empresas do setor, remetendo-nos a um estudo de multicasos, em que se buscará preservar o interesse primário, porém sem se limitar exclusivamente ao caso, mas à possibilidade de entender o que ele sugere a respeito do todo, permitindo a elaboração de conclusões (YIN, 1994).

3.1 SELEÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Inicialmente, procedeu-se a uma seleção e caracterização, dentre cinquenta empresas vinculadas à ADEMI-ES, as que, efetivamente, tinham como finalidade social incorporações imobiliárias, portanto desenvolvimento de novos produtos que fazem parte do objetivo social das empresas.

Uma vez selecionadas, identificou-se, pelo menos, quais foram as empresas indicadas para o Prêmio Destaque ADEMI-ES nas últimas duas versões (2007 e 2009), portanto, em princípio, com atividade recente de DNP.

Foram identificadas três empresas com facilidade de obtenção de dados em meio a empresas com tamanhos variados.

Como forma de verificar a consistência da informação de que as empresas estavam em pleno processo de desenvolvimento de produtos, no período de 2007 a 2009, procedeu-se a uma pesquisa documental, identificando-se, pelo menos, um dos *clippings* dos anúncios de jornais dos produtos lançados nos anos de 2007, 2008 e 2009. Esse procedimento se deu quando das entrevistas com os *stakeholders* atuantes no processo de DNP.

3.2 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS

As empresas entrevistadas possuem as seguintes características:

- a) a empresa “A” lançou, no ano de 2007, 4 novos produtos; em 2008, 3 novos produtos; e, em 2009, 5 novos produtos; ela conta com 56 funcionários no escritório, tem um patrimônio líquido de 7 milhões de reais e receita operacional bruta anualizada de 35 milhões de reais;
- b) a empresa “B” lançou, no ano de 2007, 3 novos produtos; em 2008, 4 novos produtos; e, em 2009, 3 novos produtos; ela conta com 65 funcionários no escritório, tem um patrimônio líquido de 52 milhões e 500 mil reais e receita operacional bruta anualizada de 95 milhões de reais;
- c) a empresa “C” lançou, no ano de 2007, 3 novos produtos; em 2008, 2 novos produtos; e, em 2009, não lançou novos produtos; conta com 6 funcionários no escritório, tem um patrimônio líquido de 11 milhões e 280 mil reais e receita operacional bruta anualizada de 11 milhões e 700 mil reais.

Junto a essas empresas, foi feita uma pesquisa de descritiva analítica para a coleta de dados de conteúdo para o desenvolvimento deste estudo.

3.3 ENTREVISTAS QUALITATIVAS

Objetivando revelar os processos desempenhados nas empresas, bem como buscar elementos para expor e analisar a influência do ambiente externo nos processos de DNP, coletou-se dados adotando-se a modalidade de entrevista face a face, não estruturada, gravada para posterior transcrição, para obter-se informações

mais detalhadas e para facilitar a construção dos estudos de caso (CRESWELL, 2009).

Segundo Moriaty et al. (2008), a entrevista qualitativa é a melhor maneira de abordar a atividade de investigação com os gestores, mas alertam que a realização da entrevista deve ser realizada em um local familiar tal como seu escritório, para incentivar o entrevistado a ser honesto, reflexivo, aberto e descontraído. Moriaty et al. (2008) alertam, ainda, que o entrevistador deve adotar uma abordagem não diretiva, com o mínimo de avisos durante as entrevistas em profundidade e que, ao adotar esse estilo de coleta de dados, o propósito é capturar a autêntica imagem da firma e revelar suas práticas.

Adotou-se as 11 etapas do processo de DNP de referência do Quadro 2 (p. 31) para a formulação do roteiro não estruturado de entrevista (ANEXO A), estritamente relacionado aos objetivos da pesquisa, a ser desenvolvida, de forma pessoal e exclusiva, junto aos responsáveis pelo processo de DNP e *stakeholders* envolvidos diretamente no processo de DNP de cada empresa.

As entrevistas foram feitas segundo o modelo não estruturada e foram abertas (CRESWELL, 2009), sendo compostas de palavras-chave relacionadas aos objetivos, para dar maior liberdade aos entrevistados ao emitir opiniões e comentários, com enfoque subjetivo, e dando preferência a medidas de percepção, facilitando o entendimento de como as variáveis se inter-relacionam, e, também, com o funcionamento da própria organização, no que tange ao processo de DNP. Ainda, o roteiro básico foi adaptado para os diferentes públicos a serem entrevistados.

Ao longo da entrevista, foram formuladas questões de garimpagem de conteúdo como: “como?”, “por que?”, “fale-me sobre...”, “detalhe um pouco mais...”, “me esclareça sobre...”, e de certificação de consistência, que é um procedimento de caráter complementar, objetivando a descrição pormenorizada, a compreensão da resposta para trazer informações relevantes, segundo Yin (1994), e busca de eventos contemporâneos, em que o pesquisador proporciona o afloramento da informação para uma melhor definição e contextualização dos fenômenos.

No sentido de validar os dados obtidos e, ainda, a título de certificação de consistência, adotando-se o procedimento utilizado por Smith e Fichbacher (2005), foram coletados dados de confrontação por meio de entrevistas de profundidade com os *stakeholders* envolvidos diretamente no processo de DNP, oportunidade em que foi utilizada a mesma base de roteiro do gestor de produto, porém com conteúdo restrito exclusivamente às áreas de competência do entrevistado.

As entrevistas duraram entre quarenta minutos e uma hora, não havendo, aparentemente, por parte dos entrevistados, reticência em responder a todas as perguntas, excetuando-se os elementos do roteiro que fugiam do campo de domínio e conhecimento deles.

O processamento de notas de campo podia ser problemático, e a transcrição das gravações foi feita sempre da mesma maneira e pela mesma pessoa, de maneira a se evitar textos muito diferentes, conforme orientação de Miles e Huberman (1994). No entanto, após as entrevistas, a gravação foi transcrita, textualmente, de modo a não permitir a introdução de viés, conforme Story, Smith e Saker (2001).

3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise e a interpretação dos dados se deu após transcrição das entrevistas, quando foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Foram organizados os dados dos temas definidos pelo referencial teórico eleito e classificados os fragmentos das entrevistas que expressam um determinado significado, o que permitiu o estudo dos processos desempenhados nas empresas. Foi feita, também, uma análise de opiniões e atitudes, com base em tendências (MINAYO et al., 1994). Para tanto, seguimos os passos genéricos propostos por Creswell (2009), conforme se apresentam no

Quadro 16.

PASSO 1	Organizar e preparar os dados para a análise. Transcrever entrevistas, classificar e organizar dados em diferentes tipos em função das fontes de informação.
PASSO 2	Ler todos os dados. Obter um sentido geral das informações e refletir sobre o sentido global. Que idéias gerais foram expostas pelos entrevistados? Qual a impressão geral sobre a profundidade, credibilidade e uso das informações?
PASSO 3	Começar a análise detalhada com o processo de codificação, isto é, organizar os dados em “grupos” antes de dar algum sentido a esses grupos, recortar dados, categorizá-los e rotulá-los na linguagem dos entrevistados.
PASSO 4	Por meio de codificação, gerar uma descrição de cenários ou pessoas além das categorias ou dos temas de análise. <i>Descrição</i> envolve fornecimento de informações detalhadas sobre pessoas, locais ou fatos em um cenário. Depois, usando-se a codificação, é gerado um pequeno número de categorias, que serão os resultados do estudo.
PASSO 5	O repasse dos temas será por meio da passagem narrativa, podendo ser usados elementos visuais, figuras ou tabelas como complemento para a discussão.
PASSO 6	Fazer uma interpretação ou extração dos significados dos dados, com a interpretação pessoal expressa no entendimento individual, segundo a própria cultura, história e experiência do investigador. Pode-se gerar um significado derivado da literatura, quando confrontadas as informações extraídas da pesquisa com as da literatura. Poderão emergir questões não levantadas pelo pesquisador, <i>ex ante</i> .

Quadro 16 – Passos genéricos de análise e interpretação de dados.
Fonte: Crawford e Di Benedetto (2008).

4 ANÁLISE DOS DADOS

Foram identificados, nos processos de DNP aplicados nas três empresas, elementos que se alinham com os conteúdos das etapas do desenvolvimento de novos produtos de referência contidas no Item 2.6 – Definição do Processo de DNP de Referência, revelando-se, assim, como se dá a estrutura de processo de DNP aplicada nas três empresas: “A”, “B” e “C” da indústria imobiliária da Grande Vitória-ES.

Foi verificada, também, a influência do ambiente externo no processo de DNP dessas empresas, dando consistência aos estudos preliminares, caracterizada pelas etapas de processo adicionais, antes e após o processo de DNP proposta pelos autores do Grupo 1 , que começa na “identificação de oportunidades com geração e seleção de idéias” e termina na “produção, comercialização e distribuição”.

4.1 CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS

Foram escolhidos para entrevistas os *stakeholders* envolvidos diretamente no processo de DNP, que, a seguir caracterizamos:

a) Empresa “A”

- A1. gestor do produto: formação de engenheiro civil, com experiência de cinco anos na função e com um tempo de cinco anos exercendo a função na empresa;
- A2. gestor comercial: formação de engenheiro civil, com experiência de três anos na função e tempo de função na empresa de um ano;

A3. gestor de *marketing*: formação de publicidade, com experiência de dezoito anos na função e tempo de função na empresa de dois anos;

b) Empresa “B”

B1. gestor de negócios: formação de economia, com experiência de trinta anos na função e tempo de função na empresa de trinta anos;

B2. gestor do produto: formação de *marketing*, com experiência de vinte anos na função e tempo de função na empresa de um ano;

B3. gestor de projetos: formação de engenheiro civil, com experiência de dezoito anos na função e tempo de função na empresa de dez anos;

B4. gestor de vendas: formação de arquiteto, com experiência de oito anos na função e tempo de função na empresa de um ano;

B5. gestor de *marketing*: formação na área de comunicação, com experiência de sete anos na função e tempo de função na empresa de dois anos;

c) Empresa “C”

C1. gestor do produto: formação de engenheiro civil, com experiência de oito anos na função e tempo de função na empresa de oito anos;

C2. gestor de *marketing* e vendas: formação em curso de *marketing*, com experiência de seis anos na função e tempo de função na empresa de três anos.

4.2 CONTEÚDO DAS ETAPAS DO DNP

Etapa 1– Planejamento Estratégico com determinação das necessidades de inovação e dos campos de pesquisa.

Em todas as empresas, por meio das entrevistas dos diversos *stakeholders* envolvidos diretamente no processo de DNP, ficaram bem caracterizadas as evidências da existência (de quê?) e a familiaridade (com quê?), com frequentes referências ao planejamento estratégico corporativo como se segue: “tem um projeto de planejamento estratégico de 10 anos, montamos as peças anuais da empresa e acompanhamos mensalmente” (ENTREVISTADO A1) e “o planejamento estratégico anual, que ela traça para diversas áreas, a política do banco de terreno, a política da qualidade, relacionamento com o cliente...” (ENTREVISTADO A3); “faz um planejamento de crescimento em função de novos negócios” (ENTREVISTADO B1), “a empresa tem definido um planejamento estratégico, esse planejamento ele já inclui alguns produtos, algumas localidades onde ela pretende atuar nos próximos anos” (ENTREVISTADO B3) e “o planejamento estratégico que dá as diretrizes para onde a empresa quer ir, então nós temos uma meta de VGV¹² para ser lançado anualmente, nós temos a meta de expansão para novas regiões, temos meta de construção” (ENTREVISTADO B5); “tem, no planejamento estratégico, algumas diretrizes gerais de metas de lançamentos e a gente tenta trabalhar dentro dessa linha, buscando os negócios” (ENTREVISTADO C1) e “existem algumas planilhas de cronogramas, com preconcepção de produto, mas que é tudo gerado na área incorporação” (ENTREVISTADO C1).

¹² Valor Geral de Vendas.

Etapa 2 – Identificação de Oportunidades (IO) com geração e seleção de idéias (SI).

Diversos elementos de IO foram encontrados de fontes externas por meio da **observação do mercado**: “acompanha a concorrência” (ENTREVISTADO A1); “produtos diferentes que estão sendo colocados no mercado” (ENTREVISTADO C1) e “contato com outros empresários do mercado” (ENTREVISTADO C2).

Ainda de fontes externas de IO, identificamos **programas de coleta e análise de informações**: “tem um monitoramento do que é lançado, monitoramento de jornal, o censo imobiliário (Sinduscon-ES) e outros” (ENTREVISTADO A1); “o censo do Sinduscon-ES, com boa base dos imóveis em construção nesta região, com as tipologias” (ENTREVISTADO B2), “no dia a dia, são feitas as pesquisas da concorrência em jornais, para se saber quantos estão vendidos e quantos não estão” (ENTREVISTADO B2), “análise do lançamento da concorrência, onde a gente usa o conhecimento com algumas imobiliárias de ponta” (ENTREVISTADO B1); e “acompanhar as pesquisas que são divulgadas nos jornais pelo próprio mercado” (ENTREVISTADO C2).

Como fonte externa de IO, presente nas três empresas, temos as **ofertas de terrenos**: “tem muita oferta de terreno, então você vai filtrando” (ENTREVISTADO A2); “vemos que o ponto inicial é a oferta do terreno, nesta questão de oportunidade de novos produtos” (ENTREVISTADO B4) e “capta a oportunidade de um terreno, não tem restrição de documentação ou alguma dificuldade maior, é entregue ao setor de projeto” (ENTREVISTADO B5); “mais comum é surgir a oportunidade de um terreno e ser desenvolvido o produto em cima daquela opção” (ENTREVISTADO C1).

Identificou-se ainda como fontes internas de IO, por meio do **relacionamento com o cliente**: “fazemos pesquisa de pós-ocupação e, desta, obtemos: o que está faltando, o que você mais gosta, etc.” (ENTREVISTADO A1), “pesquisa por telefones, festas para lançar o produto, entrega do produto, festa para o cliente” (ENTREVISTADO A3); “comentam em pesquisa durante um processo de contado com o cliente” (ENTREVISTADO C1) e “o cliente efetivo gera um número razoável de informações” (ENTREVISTADO C2).

Ainda de fontes internas de IO, encontramos o **histórico de produtos semelhantes**: “identificamos por meio de histórico de produtos desenvolvidos e lançados por nós, que deram certo” (ENTREVISTADO A2).

Como fonte interna de IO, muito presente a **força de vendas e outros corretores**: “a equipe de vendas dessas imobiliárias está envolvida, e todos opinam” (ENTREVISTADO A3); “por meio da ponta da vendas, na reunião, convenção semanal em que eles nos trazem idéias” (ENTREVISTADO B1); “conversa informal com a equipe de vendas” (ENTREVISTADO C1).

Como fonte de IO e geração de idéias emergentes, portanto não contemplada na literatura, identificamos a **observação de outros mercados (geográficos)**: “começou, lá em São Paulo, a fazer com mais intensidade, a tendência é acompanhar o mercado de fora” (ENTREVISTADO A1); “ver em outro mercado muito diferente em outros países ou em São Paulo, que é mais desenvolvido, puxa tendências” (ENTREVISTADO C1) e “participando de eventos em São Paulo” (ENTREVISTADO C2).

Ainda como fonte de IO e geração de idéias emergentes, a identificação de **fluxo migratório**: “juntou o desejo de comprar e existe uma expansão geográfica”

(ENTREVISTADO A1); “nossos clientes, temos um perfil exato deles, de onde eles vêm geograficamente, temos muitas vezes quais são os gostos deles” (ENTREVISTADO B2); “tem uma linha de crescimento para o Sul, vai surgindo um novo espaço e vai surgindo oportunidade” (ENTREVISTADO C1).

Para a seleção de idéias (SI), identificamos a situação **tem o terreno e verifica a melhor ideia de produto**: “tem muita oferta de terreno, então você vai filtrando, se tem potencial ou não” (ENTREVISTADO A2); “chega um terreno aqui para a gente, todos os setores envolvidos são chamados a avaliar em conjunto, qual seria o melhor produto” (ENTREVISTADO B4) e “capta a um terreno, sem restrição de documentação, é feito uma análise preliminar do terreno, identifica que tipo de produto se adapta e é permitido naquela região, então de acordo com a localização é feito a análise, de que produto seria mais adequado e de acordo com a legislação local” (ENTREVISTADO B5); “mais comum é surgir a oportunidade de um terreno e ser desenvolvido o produto em cima daquela opção” (ENTREVISTADO C1).

Outra forma de SI apresentada na pesquisa foi a que **identifica a ideia de produto e procura do terreno**: “fazemos pesquisa com o pessoal que visita o *stand* de vendas”, “pesquisa com equipe de vendas” e “experiência de novos produtos com aceitação” (ENTREVISTADO A1), “empresa faz pesquisas para saber, com o público do local, que tipo de produto ele quer” (ENTREVISTADO A3); “temos um questionário com que nós abordamos os nossos clientes quando eles chegam no *stand*” e “pesquisa de campo, onde nós procuramos saber alguns detalhes diferenciais” (ENTREVISTADO B2); “às vezes você enxerga a demanda para um determinado tipo de produto e vai atrás de um terreno que comporte aquele produto” (ENTREVISTADO C1) e “sabe que tem público carente daquele produto, busca o terreno” (ENTREVISTADO C2).

Mais uma forma de SI identificada foi a **ouvindo o público interno**: “ouve os demais departamentos da empresa, os sócios, os engenheiros e o pessoal de vendas” (ENTREVISTADO A3); “é um grande colegiado, todos os setores são convidados a participar da descrição do novo produto” (ENTREVISTADO B4).

Como forma de SI, identificamos em uma empresa o **foco no concorrente**: “pela velocidade de vendas de outra empresa, percebe o que tem sucesso e o que não tem sucesso” (ENTREVISTADO C2).

Ainda como forma de SI, apuramos a **legislação**: “de acordo com a localização, é feita a análise de que produto seria mais adequado de acordo com as regras da prefeitura – PDU¹³” (ENTREVISTADO B5); “depende do que se pode fazer naquele local, o percentual construtivo, a legislação” (ENTREVISTADO C2).

Etapas 3 – Geração de conceito.

Foi verificado um alinhamento de todas as empresas, sendo foco de preocupação de oito dos dez *stakeholders*, envolvidos diretamente no processo de DNP entrevistados, com os princípios da geração de conceito, a despeito de não ter sido observada a preocupação do registro formal¹⁴ do conceito do produto.

Como forma de **aproximar os benefícios do produto às necessidades do cliente**: “identificar aquilo, acreditamos que vai ser o diferencial” e “pesquisa de pós-ocupação... pergunta-se sobre o produto, e usa muito isso nos próximos produtos” (ENTREVISTADO A2), “tem preço competitivo” (ENTREVISTADO A3); “exposições com produtos aos potenciais interessados... e sugestões dos próprios clientes... que chegam nos *stands* e clientes próprios nossos” (ENTREVISTADO B2), “produto se

¹³ Plano Diretor Urbano, lei que regulamenta o uso dos espaços urbanos.

¹⁴ Por escrito, como procedimento.

adapta de acordo com a necessidade do mercado, o sucesso de um produto é a adequação do tipo de produto ao tipo de mercado que você pretende” (ENTREVISTADO B5); “ser útil efetivamente (ao cliente), ser compatível com a taxa de condomínio que (o cliente) vai ter que pagar, ser coerente com a realidade dele (do cliente)” (ENTREVISTADO C2).

Etapa 4 – Análise preliminar da viabilidade das idéias geradas.

Em nenhuma das empresas, foi externado ao pesquisador o critério inicial, citado por Rochford (1991), qual seja, o alinhamento com os objetivos da empresa, apesar de algumas passagens contemplarem o aspecto da factibilidade, também citado pelo autor como critério inicial.

Já os critérios secundários, de análise preliminar de viabilidade de idéias, citados por Rochford (1991), estiveram caracterizados em todas as entrevistas concedidas pelos *stakeholders* envolvidos diretamente nos processos de DNP.

Como critério secundário, observamos a **vocação geográfica para a área**: “se for um terreno aqui, levanta o que tem em volta e quais os preços... então pega o banco de dados de clientes, pessoas que compraram ou que só pesquisaram, faz uma pesquisa” (ENTREVISTADO A1); “qual a vocação dessa área, de acordo com o mercado” (ENTREVISTADO B1); “quando você imagina uma área, em função daquele bairro você já imagina o produto” (ENTREVISTADO C1).

Ainda como critério secundário, de análise preliminar de viabilidade de idéias, foi verificada a presença de **diferencial de produto**: “a gente analisa sempre em função de a gente conseguir um diferencial daquele produto em relação ao que já existe” (ENTREVISTADO A2).

Já no critério secundário **viabilidade preliminar (técnica, legal, financeira e mercadológica)**: "A gente faz a viabilidade preliminar na compra de terreno" (ENTREVISTADO A1), "faz um *briefing* do produto que cogita que vai dar certo naquele local, a partir desse *briefing* você faz uma viabilidade, básica" (ENTREVISTADO A2) e "nos perguntamos: A empresa tem uma capacidade de produção? Será que é o momento? O mercado suporta? A equipe de vendas vai conseguir trabalhar?" (ENTREVISTADO A3); "pesquisa de campo, potenciais compradores, pesquisa de *prospects*" (ENTREVISTADO B2), "estudo de viabilidade com relação à aprovação dos coeficientes dos gabaritos de altura, toda parte legal, depois a viabilidade mercadológica" (ENTREVISTADO B1), "baseado em pesquisa de preços dos produtos oferecidos naquela região... que tenha demanda de mercado" (ENTREVISTADO B3), "tem que atender os parâmetros de lei, o que fica melhor na cidade, que é bom para a empresa: que dê um retorno esperado, que atenda a velocidade, ao lucro, a taxa de retorno interno; e que atenda ao cliente" (ENTREVISTADO B4), "primeiro, é feita a análise da adequação do produto para a necessidade de mercado, também as necessidades construtivas, as restrições que o projeto encontra por questão de PDU" (ENTREVISTADO B5); "fazer uma pré-viabilidade: o arquiteto faz estudo de massa para saber a quantidade de unidades... tamanho, que vai ser interessante para aquele local... e a agente faz uma estimativa de custo e de investimento para avaliar a viabilidade... estudo rápido, área privativa vendável... o seu preço é estimável" (ENTREVISTADO C1) e "viabilidade técnica... o processo construtivo... a velocidade de vendas de outra empresa, que percebe o que tem sucesso e o que não tem sucesso... itens ambientais... consegue viabilizar isto?... o público está disposto a pagar um pouco mais por isto?" (ENTREVISTADO C2).

Etapa 5 – Desenvolvimento de propostas de novos produtos e testes de conceito.

A preocupação com a verificação da intenção de proporcionar benefícios aos clientes e a realidade do produto proposto também foram observadas por meio da adoção, por parte das empresas, de pesquisa do tipo Delphi¹⁵ ou de pesquisa direta com o público-alvo.

Como registro dessa observação, temos os **testes de conceito**: “fazemos a pesquisa qualitativa em grupo focal, perfil individual”, “você pega o local, você idealiza o produto, vai pra rua em busca do público-alvo e testa o conceito” (ENTREVISTADO A1) e “uma pesquisa de produto (conceito), você pode fazer isso tudo antes de chegar na proposta definitiva do produto” (ENTREVISTADO A2); “elaboramos um projeto testamos o produto ao nível de preço, tamanho, prazo, forma de pagamento” (ENTREVISTADO B2) e “pesquisa da área já com uma ideia preconcebida do que poderia ser produto e fazer uma verificação em cima desses produtos para verificar a aceitação” (ENTREVISTADO B3).

Etapa 6 – Análise de viabilidade (econômica, financeira, tecnológica e comercial).

Verificou-se que todos os elementos estão alinhados com a orientação de Bell (1972) e Griffin (2001), isto é, têm como foco primário os lucros.

Corroborando o que dizem Cooper e Kleinschmidt (1986) e Gruenwald (1992), diversos foram os elementos de análise na apuração da viabilidade identificados nas entrevistas, quais sejam: fluxo de caixa descontado (ENTREVISTADOS A1 e B2), preço de mercado (ENTREVISTADOS A2 e B3), custo do terreno (ENTREVISTADO

¹⁵ Ouvindo especialistas internos ou externos.

A2, A3, B3, B5 e C1), custos da obra (ENTREVISTADOS A2, B4, B5, C1), valor presente líquido (VPL) (ENTREVISTADOS A1 e B2), lucro/custos (ENTREVISTADOS A1, A2, A3, B2, C1 e C2), lucro líquido (ENTREVISTADOS B5 e B2), taxa interna de retorno (TIR) (ENTREVISTADOS B2 e B3), lucro/receitas (ENTREVISTADOS A1, B2 e C1), área equivalente¹⁶/área privativa (ENTREVISTADO C1), área de garagens/área privativa (ENTREVISTADO C1), valor geral de vendas (VGV) (ENTREVISTADOS B5 e C2), viabilidade técnica (ENTREVISTADOS A3, B4 e C2), potencial construtivo da área (ENTREVISTADOS B1, B3 e C1), comercialização (ENTREVISTADOS A1, A2, B2, B3 e C2), financiamento à produção (ENTREVISTADO C2) e financiamento à comercialização (ENTREVISTADO C2).

Etapa 7 – Desenvolvimento do produto.

Alinhando-se com pesquisas de Crowford e Di Benedetto (2008), observou-se, por meio das entrevistas, o **desenvolvimento de projetos e especificações**: “discutir o sistema de ar condicionado... discutir sistema de piso elevado... é a etapa de especificação... compatibilização dos projetos” (ENTREVISTADO A1); “é feito um *briefing* para cada etapa, no desenvolvimento de produto” e “a gente faz um projeto já pensando na cozinha, quais são os utensílios, quais são os eletrodomésticos que serão usados” (ENTREVISTADO B2); “fundamental é o desenvolvimento do projeto de arquitetura... ele impacta em muita coisa, é o que vende para o cliente”, “no desenvolvimento da área interna, a gente investe tempo”, “a compatibilidade do projeto da arquitetura com os demais projetos para que haja racionalização dos custos” (ENTREVISTADO C1).

¹⁶ Área equivalente à área de custo padrão total, conforme as normas estabelecidas pela ABNT NBR 12721.

Também alinhando-se com pesquisas anteriores de Brown e Eisenhardt (1985), observou-se a atuação de **equipes multidisciplinares**: “todos os setores que estão relacionados com o produto, por que o produto imobiliário envolve muita gente” (ENTREVISTADO A2); “fase de análise crítica, que é um grupo de pessoas internas... o pessoal da arquitetura... pessoal de vendas e de todas as áreas... do projeto, do mercado, a crítica é a possibilidade de vir a ter sucesso” (ENTREVISTADO B2), “o importante é você ter várias pessoas em diversos setores falando sobre aquilo... discutir muito o produto... o projeto para não errar no produto... reduzir o erro, tanto mercadológico como arquitetônico” (ENTREVISTADO B3), “participam dessa reunião todos os departamentos... tem vendas, *marketing*, obras, planejamentos, todo mundo criticando já essa arquitetura” (ENTREVISTADO B4) e “todos esses setores comercial, marketing, obra, planejamento, projetos, de paisagismo” (ENTREVISTADO B5).

Ainda alinhando-se com pesquisas anteriores de Brown e Eisenhardt (1985), observou-se a **sobreposição das etapas**: “a gente usa muito a equipe interna e a equipe externa, juntos, simultâneos, inclusive para os projetos de instalações” (ENTREVISTADO B2).

Etapa 8 – Testes de mercado, de produto e de produção.

De acordo com a literatura corrente, desenvolvida por Griffin et al. (2001), Urban e Hauser (1993), Gruenwald (1992), Cooper e Kleinshmidt (1986), identificou-se procedimentos de **monitoramento do produto em relação ao mercado**: “fazemos pesquisas no ato das vendas” (ENTREVISTADO A3); “teste de velocidade de vendas x preço” (ENTREVISTADO B3) e “através de pesquisas de satisfação que são feitas após a entrega do produto” (ENTREVISTADO B4); “algumas regiões que

você sabe que seu produto está mais bem posicionado e se destaca em relação aos outros, e tem regiões que infelizmente o seu produto é mais um” (ENTREVISTADO C1) e “a percepção do mercado em relação ao meu produto é positiva” (ENTREVISTADO C2).

Alinhando-se com as pesquisas anteriores de Krishnan e Ulrich (2001), Cooper e Kleinshmidt (1986), foi observado o uso de **protótipos de apartamento decorado**: “fazemos unidade decorada no local do produto” (ENTREVISTADO A1); “se vai ter ou não vai ter o apartamento decorado, ou a sala decorada” (ENTREVISTADO B4); “cliente quer ver como é que vai ser o imóvel e tem dificuldade de ler uma planta, de entender um projeto, então, quando é possível, desenvolve-se o apartamento decorado” (ENTREVISTADO C1) e “coisa difícil de conquistar no cliente é aquele encantamento de entrar antes no apartamento decorado, que a pessoa se imaginar... lá dentro morando” (ENTREVISTADO C2).

Etapa 9 – Plano de marketing.

De acordo a pesquisa anterior, em Bell (1972), identificou-se o **desenvolvimento de estratégia para a introdução do novo produto**: “temos a seguinte preocupação: quais são os diferenciais desse empreendimento em relação ao mercado?” (ENTREVISTADO A1) e “para o produto, como vai ser a cara dele? Quando que eu vou lançar? Quais as estratégias?” (ENTREVISTADO A3); “definido a campanha, o nome do produto e quais as estratégia de produto” (ENTREVISTADO B3) e “desenhamos quais são as estratégias, quais são as melhores formas de apresentar os produtos ao mercado, que tipo de diferenciais a gente precisa exaltar, o que tem de relevância para agregar valor, quais são as estratégias comerciais, qual vai ser a forma de tabela” (ENTREVISTADO B5).

Alinhado com pesquisa, em Gruenwald (1992), também foram identificados diversos elementos que caracterizam, mesmo que de forma fragmentada, o desenvolvimento de um **planejamento estratégico**: “as campanhas de publicidade são desenvolvidas pela gente, mas tem um plano de *marketing*” (ENTREVISTADO A1), “campanha de *marketing*: definir verba, revista, folder, televisão, jornal, tamanho do evento de lançamento e quais outras mídias de divulgação, preparar as equipes de vendas” (ENTREVISTADO A2), “um planejamento de marketing para construir o stand, para contratar agencia, para dar um nome para o produto... projetado para o período de 6 meses” (ENTREVISTADO A3); “usando veículos de massa, TV, jornal, comunicação visual, a parte do nosso *marketing* eletrônico através de e-mail, colocar no Google também é bem forte, ações de *marketing* dirigida” (ENTREVISTADO B1), “tem plano de *marketing*, é colocada no papel a previsão de quanto vai gastar, qual é o ritual, qual é a linguagem, todos os percentuais que serão gastos inicialmente, sequencialmente e identifica qual é o perfil do cliente que queremos atingir” (ENTREVISTADO B2), “o orçamento de uma campanha de um lançamento e já é em função do VGV, cada produto tem um valor a ser investido em ações para promover esse produto... define quais os tipos de mídia que agente vai ter, quais as ações que agente vai fazer, se vai ter ações de rua se vai ter eventos, se vai ter televisão, se vai ter radio, se vai ter jornal... como será um *stand* de vendas, se vai ter ou não o apartamento decorado, ou a sala decorada” (ENTREVISTADO B4); “desenvolver uma campanha publicitária, que esteja comunicando realmente com o público-alvo, os plantões de vendas” (ENTREVISTADO C1) e “em paralelo já define se vai ter *stands*, se vai ter (apartamento) decorado” (ENTREVISTADO C2).

Etapa 10 – Produção, comercialização e distribuição.

A pesquisa de Cooper e Kleinschmidt (1986) sugere a caracterização da produção como bastante proficiente, porém, nesta pesquisa, não foi identificada caracterização semelhante, entretanto, como **características emergentes**, nesta pesquisa, citamos alguns fragmentos de entrevistas: “engenheiros, mestre de obras e todo pessoal tem um procedimento de qualidade interna que diariamente é analisado: uso de capacete, desperdício... as normas da ISO, que tem que respeitar” (ENTREVISTADO A3); “há tecnologias envolvidas onde você tem facilidade de acesso, de ver realmente se está sendo executado aquilo que foi projetado, essa fiscalização, essa vistoria é recorrente nas obras” (ENTREVISTADO B3) e “são permanentemente avaliadas as técnicas construtivas que serão utilizadas naquele empreendimento, até mesmo no próprio desenvolvimento da arquitetura” (ENTREVISTADO C1).

Nesta etapa, a pesquisa anterior de Urban e Hauser (1993) sugere um **maior comprometimento de recursos materiais, humanos e tempo**, e, nesta pesquisa, identificou-se esta característica, conforme fragmentos de relatos dos entrevistados a seguir: “na parte da publicidade... tem as tabelas, tem orçamento, tem tudo, finalizações com elevados custos” (ENTREVISTADO A1) e “temos toda uma parte de apoio que é chamada de secretaria de vendas, que cuida de fazer os contatos e depois de enviar cobrança e pagamentos para os clientes” (ENTREVISTADO A3); “chamando todas as imobiliárias, parceiras, externas para participar do treinamento do produto... potencializar nossa força interna e as imobiliárias” (ENTREVISTADO B1) e “desenvolvimento de uma campanha de um lançamento e já é em função do VGV de cada produto, tem um valor a ser investido em ações de vendas de *marketing* pra promover esse produto” (ENTREVISTADO B4); “faço promoção,

anúncios: *internet*, rádio... é a procura de clientes por vários canais” e “também fazemos a análise de cadastros do cliente... para a gente poder fazer a avaliação da capacidade de pagamento... são feitas algumas pesquisas de Serasa... a venda é aprovada, então a gente leva o contrato para que a própria equipe de vendas providencie as assinaturas junto com o cliente” (ENTREVISTADO C1).

A pesquisa de Urban e Hauser (1993) sugere também a **estratégia de lançamento do produto**, e, nesta pesquisa, identificou-se esta característica, conforme fragmentos de relatos dos entrevistados a seguir: “fazemos represamento de demanda no lançamento, é levantar uma gama de clientes que demonstra interesse através de cheque de reserva, através de ficha de cadastro... é um trabalho de pré-lançamento. Fazemos unidade decorada no local do produto (protótipo)... fazemos parceria com a empresa de maior porte de fora, e nosso objetivo é aumentar nossa participação de mercado” (ENTREVISTADO A1), “temos essa equipe nossa e também trabalhamos com outras imobiliárias parceiras” (ENTREVISTADO A2) e “caminho para impactar o público-alvo, a estratégia de comunicação, a estratégia de comercialização, de vendas, de tabela de preço, para fazer com que o produto venda de preferência em um mês” (ENTREVISTADO A3); “nós temos uma equipe (própria) e a força de vendas externas, que são todas as imobiliárias” (ENTREVISTADO B1), “a *internet*, via o *site* da empresa, hoje corresponde a 40% das vendas da empresa, o início de contato é pela *internet*, depois ele passa para o corpo a corpo” (ENTREVISTADO B3) e “com a estratégia de *marketing* de lançamento, é feita paralelamente uma estratégia comercial de lançamento, de acordo com o público-alvo, o volume, do concorrente, o preço, a tabela como que ela vai funcionar” (ENTREVISTADO B5); “a maioria das nossas tabelas de vendas são direcionadas ao financiamento bancário até a conclusão do

empreendimento... aprova o cadastro do cliente e a capacidade dele de obter crédito” (ENTREVISTADO C1), “são feitas promoções esporádicas, discute preço, prêmio de benefício para imóvel... fora as promoções, é feito um monitoramento de tabelas para ver se o preço do produto está compatível... não tem equipe de venda própria, temos parceiros de mercado” (ENTREVISTADO C2).

Também a pesquisa anterior de Hart e Hultink (1998) sugere **a comunicação das vantagens oferecidas aos clientes para aumentar a proficiência do lançamento**, e, nesta pesquisa, identificou-se esta característica, conforme fragmentos de relatos dos entrevistados a seguir: “definição de diferenciais do produto, reunião com a agência para montar a estratégia do lançamento” (ENTREVISTADO B5); “o *marketing* é uma parte muito importante de ser trabalhado, é onde o cliente compara a ideia que você desenvolveu, não adianta você desenvolver um produto maravilhoso, mas não saber vender aquilo da forma adequada” (ENTREVISTADO C1).

Alinhado com a pesquisa, em Cooper e Kleinschmidt (1987), identificaram-se diversos elementos que caracterizam o desenvolvimento da **seletividade, qualificação e disponibilização da distribuição**¹⁷: “fazemos *stand* de vendas bonito, trabalhamos com apartamentos e com salas decoradas (protótipos) no local do produto” (ENTREVISTADO A2) e “Neste momento... o público-alvo é o corretor, prepara-se uma convenção de vendas para apresentar o produto ao corretor, apresenta para ele o material que ele vai ter, *folder*, panfletos para trabalhar” (ENTREVISTADO A3); “chamando todas as imobiliárias parceiras externas para participar do treinamento desse produto, ou seja, potencializar nossa força interna”

¹⁷ Distribuição, no mercado imobiliário, é o sistema de vendas composto de pontos (físicos e virtuais) e equipe de vendas.

(ENTREVISTADO B1), “um ponto que a gente valoriza demais, o ponto de vendas” (ENTREVISTADO B4) e “se é possível nesse produto apartamento decorado, stands de vendas” (ENTREVISTADO B5); “plantões de vendas sempre que possível com apartamento decorado,” (ENTREVISTADO C1) e “são realizados treinamentos no sentido de vendas” (ENTREVISTADO C2).

A pesquisa de Dahan e Hauser (2001) sugere **a distribuição virtual com o uso da tecnologia da informação**, e, nesta pesquisa, identificou-se esta característica, conforme fragmentos de relatos dos entrevistados a seguir: “a *internet*, via o *site* da empresa, hoje corresponde a 40% das vendas da empresa, o início de contato é pela *internet*, depois ele passa para o corpo a corpo” (ENTREVISTADO B3); “principal canal é o *site* da empresa, é contato gratuito e sem compromisso, não é obrigada a deixar um telefone, não é obrigada a fazer um contato pessoal” (ENTREVISTADO C2).

Etapa 11 – Controle pós-lançamento e gerenciamento.

As pesquisas de Gruenwald (1992), Mahajan e Wind (1997) e Enright (2001) sugerem o **monitoramento do ambiente de mercado e ajustes no plano de marketing**, e, nesta pesquisa, identificou-se partes desta característica, conforme fragmentos de relatos dos entrevistados das empresa “A” e “B”, a seguir: “tem um gerente de produto... que toda a semana faz o relatório de como foi o movimento nos *stands*, como é que está, como é que estão as vendas, o que é que está precisando” e “fazemos o monitoramento da estratégia inicial de *marketing* e o monitoramento de retorno de mídia no uso de *stand* de vendas” (ENTREVISTADO A1), “pesquisa feita imediatamente após a compra do produto, tem as respostas do cliente naquele momento, sobre: atendimento, publicidade, o que levou o cliente ao *stand*, o que levou ele a comprar” (ENTREVISTADO A2), e “tem uma planilha em

que eu sei exatamente o que eu gasto em cada manutenção, energia, *stand*, recepcionista, jornal, é o controle do plano do produto todo” (ENTREVISTADO A3); “temos que avaliar se a comunicação está bem... o que esta dando retorno... que a gente previa no inicio da partida” (ENTREVISTADO B2), “planejamento estratégico, a gente tem um limite de verba para usar pra toda relação de *marketing* de vendas, então tudo tem que estar dentro desse orçamento” (ENTREVISTADO B4).

4.3 ANÁLISE DOS DADOS E DA INFLUÊNCIA DO MEIO AMBIENTE EXTERNO

A análise dos dados no Item 4.2 (p.69) nos sugere um perfil de processo de desenvolvimento de produtos, com uma semelhança de conteúdos compatível com as proposições teóricas dos grupos 2 e 3, que têm como foco o intervalo que começa na “Etapa1 – Planejamento Estratégico com determinação das necessidades de inovação e dos campos de pesquisa” e vai até a “Etapa 11 – Controle pós-lançamento e gerenciamento”.

A análise dos dados também sugere a influência do ambiente externo, dos processos de DNP dessas empresas, não só pelo *front-end* como pelo *back-end*, com constantes interações e subordinações de decisões aos dados coletados externamente. Nesse sentido, esta pesquisa identificou partes dessa característica, conforme fragmentos de relatos dos entrevistados das empresas “A” “B” e “C”.

Pelo *front-end* identificou-se essa característica pela análise dos dados no Item 4.2 (p. 69). Contamos com diversos fragmentos coletados nas entrevistas dos *stesholders*, notadamente no *front-end*, em especial da etapa 2 até a etapa 6, inclusive. Têm-se fragmentos de depoimentos dos *stakeholders*, que levam a

evidências da influência do ambiente externo no processo de DNP das empresas “A”, “B” e “C”.

Notadamente, vale ressaltar os fragmentos de entrevistas relatados nas seguintes etapas:

Etapla 2 – Identificação de Oportunidades (IO) com geração e seleção de idéias (SI) – “contato com outros empresários do mercado” (EMPRESA C), “o censo do Sinduscon-ES, com boa base dos imóveis em construção nesta região, com as tipologias”, “no dia a dia, são feitas as pesquisas da concorrência, em jornais, para saber quantos estão vendidos e quantos não estão”, “análise dos lançamentos da concorrência, onde usamos o conhecimento com algumas imobiliárias de ponta” (EMPRESA B) e “acompanhar as pesquisas que são divulgadas nos jornais, pelo próprio mercado” (EMPRESA C).

Como fonte externa de IO, presente nas três empresas, verificou-se a **oferta de terrenos**: “tem muita oferta de terreno, então vai-se filtrando” (EMPRESA A); “entendemos que o ponto inicial é a oferta do terreno, nesta questão de oportunidade de novos produtos” e “capta a oportunidade de um terreno, não tem restrição de documentação ou alguma dificuldade maior, é entregue ao setor de projeto” (EMPRESA B); “mais comum é surgir a oportunidade de um terreno e ser desenvolvido o produto em cima daquela opção” (EMPRESA C).

Pude-se identificar como fontes internas de IO, por meio do **relacionamento com o cliente**: “faz pesquisa de pós-ocupação e então obtém o que está faltando, o que você mais gosta, etc.”, “pesquisa por telefones, festas para lançar o produto, entrega do produto, festa para o cliente” (EMPRESA A); “comentam em pesquisa

durante um processo de contado com o cliente”, “o cliente efetivo gera um número razoável de informações” (EMPRESA C).

Como fonte de IO e geração de idéias emergentes, identificou-se a **observação de outros mercados (geográficos)**: “começou lá em São Paulo, a fazer com mais intensidade, a tendência é acompanhar o mercado de fora” (EMPRESA A); “ver em outro mercado muito diferente em outros países ou em São Paulo, que é mais desenvolvido, puxa tendências” (EMPRESA C).

Ainda como fonte de IO e geração de idéias emergentes, a identificação de **fluxo migratório**: “juntou o desejo de comprar e existe uma expansão geográfica” (EMPRESA A); “nossos clientes, temos um perfil exato deles, de onde eles vêm geograficamente, temos muitas vezes quais são os gostos deles” (EMPRESA B); “tem uma linha de crescimento para o Sul, vai surgindo um novo espaço e vai surgindo oportunidade” (EMPRESA C).

Para a SI, identificou-se a situação **tem o terreno e verifica a melhor ideia de produto**: “tem muita oferta de terreno, então você vai filtrando, se tem potencial ou não” (EMPRESA A); “chega um terreno aqui para a gente, todos os setores envolvidos são chamados a avaliar em conjunto qual seria o melhor produto” (EMPRESA B); “mais comum é surgir a oportunidade de um terreno e ser desenvolvido o produto em cima daquela opção” (EMPRESA C).

Outra forma de SI apresentada na pesquisa foi a **identifica a ideia de produto e procura o terreno**: “fazemos pesquisa com o pessoal que visita o *stand* de vendas”, “equipe de vendas” e “empresa faz pesquisas para saber, com o público do local, que tipo de produto ele quer” (EMPRESA A); “temos um questionário com que nós abordamos os nossos clientes quando eles chegam no *stand*”, “pesquisa de

campo, onde nós procuramos saber alguns detalhes diferenciais” (EMPRESA B); “às vezes você enxerga a demanda para um determinado tipo de produto e vai atrás de um terreno que comporte aquele produto” e “sabe que tem público carente daquele produto, tem que ir atrás ver o terreno” (EMPRESA C).

Como forma de SI, identificou-se em uma empresa o **foco no concorrente**: “pela velocidade de vendas de outra empresa, percebe o que tem sucesso e o que não tem sucesso” (EMPRESA C).

Ainda como forma de SI, apurou-se a **legislação**: “de acordo com a localização, é feita a análise de que produto seria mais adequado, de acordo com as regras da prefeitura PDU¹⁸” (EMPRESA B); “depende do que se pode fazer naquele local, o percentual construtivo da legislação” (EMPRESA C).

Etapa 3 – Geração de conceito.

Foi verificada a forma de **aproximar os benefícios do produto às necessidades do cliente**: “identificar aquilo que acreditamos que vai ser o diferencial”, “pesquisa de pós-ocupação... pergunta-se sobre o produto, e usa muito isso nos próximos produtos”, “tem preço competitivo” (EMPRESA A); “exposições com produtos aos potenciais interessados... e sugestões dos próprios clientes... que chegam nos *stands* e clientes próprios nossos”, “produto se adapta de acordo com a necessidade do mercado, o sucesso de um produto é a adequação do tipo de produto ao tipo de mercado que você pretende” (EMPRESA B); “ser útil efetivamente (ao cliente), ser compatível com a taxa de condomínio que (o cliente) vai ter que pagar, ser coerente com a realidade dele (do cliente)” (EMPRESA C).

¹⁸ Plano Diretor Urbano, lei que regulamenta o uso dos espaços urbanos.

Etapa 4 – Análise preliminar da viabilidade das idéias geradas.

Observou-se, na **vocação comercial para a área**: “qual a vocação dessa área, de acordo com o mercado” (EMPRESA B); “quando você imagina uma área, em função daquele bairro, você já imagina o produto” (EMPRESA B).

Ainda foi verificada a presença de **diferencial de produto**: “a gente analisa sempre em função de a gente conseguir um diferencial daquele produto em relação ao que já existe” (EMPRESA A).

Já na **viabilidade preliminar (técnica, legal, financeira e mercadológica)**: “nos perguntamos... Será que é o momento? O mercado suporta?” (EMPRESA A); “pesquisa de campo de potenciais compradores, pesquisa de *prospects*”, “estudo de viabilidade com relação à aprovação dos coeficientes dos gabaritos de altura, toda parte legal, depois a viabilidade mercadológica”, “baseado em pesquisa de preços dos produtos oferecidos naquela região... que tenha demanda de mercado”, “primeiro é feita a análise da adequação do produto para a necessidade de mercado, também as necessidades construtivas, as restrições que o projeto encontra por questão de PDU” (EMPRESA B); “fazer uma pré-viabilidade: o arquiteto faz estudo de massa para saber a quantidade de unidade... tamanho, que vai ser interessante para aquele local... estudo rápido, área privativa vendável... o seu preço é estimável” e “viabilidade técnica... a velocidade de vendas de outra empresa, que percebe o que tem sucesso e o que não tem sucesso... itens ambientais... consegue viabilizar isto?... o público... se está disposto a pagar um pouco mais por isto” (EMPRESA C).

Etapa 5 – Desenvolvimento de propostas de novos produtos e testes de conceito.

A preocupação com a verificação da intenção de proporcionar benefícios aos clientes e com a realidade do produto proposto também foi observada por meio da adoção, por parte das empresas, de pesquisas do tipo Delphi¹⁹ ou de pesquisa direta com o público alvo.

Como registro dessa observação, tem-se os **testes de conceito**: “fazemos a pesquisa qualitativa em grupo focal, perfil individual”, “você pega o local, você idealiza o produto, vai pra rua em busca do público-alvo, e testa o conceito” e “uma pesquisa de produto (conceito) você pode fazer isso tudo antes de chegar na proposta definitiva do produto” (EMPRESA A); “pesquisa da área já com uma ideia preconcebida do que poderia ser o produto e fazer uma verificação em cima desses produtos para verificar a aceitação” (EMPRESA B).

Etapa 6 – Análise de Viabilidade (econômica, financeira, tecnológica e comercial.

Foram identificados, ainda, como elementos de influência externas: a velocidade de comercialização (EMPRESAS A, B e C), o financiamento à produção (EMPRESA C) e o financiamento à comercialização (EMPRESA C).

E pelo *back-and*, identificou-se, na análise dos dados no item 4.2, que, na **Etapa 11 – Controle pós-lançamento e gerenciamento** –, alinharam-se partes dessas características conforme fragmentos de relatos dos entrevistados nas empresas “A” e “B”, que nos levam a nos inclinar à influência do ambiente externo

¹⁹ Ouvindo especialistas internos ou externos.

no processo de DNP dessas empresas, uma vez observados os fragmentos de relatos dos entrevistados das empresas “A” e “B”, a seguir: “pesquisa feita imediatamente após a compra do produto, tem as respostas do cliente naquele momento, sobre: atendimento, publicidade, o que levou o cliente ao *stand*, o que levou ele a comprar”, “tem um gerente de produto, tem o responsável pelo produto que toda semana faz o relatório de como foi o movimento nos *stands*, como é que está, como é que estão as vendas, o que é que está precisando”, “fazemos o monitoramento da estratégia inicial de *marketing* e o monitoramento de retorno de mídia no uso de *stand* de vendas” e “tem uma planilha em que eu sei exatamente o que eu gasto em cada manutenção, energia, *stand*, recepcionista, jornal, é o controle do plano do produto todo” (EMPRESA A); “planejamento estratégico, a gente tem um limite de verba para usar pra toda a relação de *marketing* de vendas, então tudo tem que estar dentro desse orçamento” (EMPRESA B)

5 COMENTÁRIOS FINAIS

O propósito desta investigação foi analisar como se dá o processo de DNP aplicado nas empresas “A”, “B” e “C”, situadas na região da Grande Vitória, Espírito Santo, e expor e analisar como se dá a influência do ambiente externo nos processos de DNP dessas empresas.

O processo de DNP aplicado nas empresas “A”, “B” e “C” se dá, conforme sugerem os fragmentos de entrevistas dos *stakeholders* envolvidos diretamente no processo das empresas “A”, “B” e “C”, citados e comparados aos referenciais teóricos pesquisados neste trabalho, no Item 4.2 (p. 69), de forma semelhante, em conteúdo, à proposta no conteúdo das etapas de processo de DNP de referência adotado nesta pesquisa, no Item 2.7 (p. 36), resultante de coletânea de proposições de pesquisas da literatura referenciadas neste trabalho. Dessa forma, caracterizou-se o processo de DNP aplicado pelas empresas “A”, “B” e “C” como semelhante ao processo de referência adotado nesta pesquisa e sintetizado em itens no Quadro 2 (p. 31).

Por meio da análise e da exposição dos resultados desta pesquisa, de como se dá o processo de DNP aplicado pelas empresas pesquisadas, verificou-se que os fragmentos de entrevistas dos *stakeholders* que atuam diretamente nos processos de DNP das empresas pesquisadas sugerem existência da influência do ambiente externo nos processos de DNP dessas empresas, não só pelo *front-end* como também pelo *back-end* do processo de DNP identificado.

No entanto, com base nos dados pesquisados, constatou-se que os fornecedores externos, de serviços de projetos²⁰, quando do desenvolvimento dos trabalhos contratados, têm uma relação com as empresas bastante limitada ao cumprimento do *briefing*²¹ de cada projeto, que, por sua vez, eles são montados com números levantados das pesquisas de mercado acrescidos do *know-how* da empresa e utilizados na análise de viabilidade do produto, que, a partir de então, se tornam parâmetros de diretrizes de pouca flexibilidade.

Dessa forma, em relação à necessidade de garantir, a priori, a viabilidade econômica e comercial do empreendimento, as empresas desenvolvedoras de novos produtos assumem que as pesquisas de mercado são completas e suficientes, mergulhando em parâmetros, em princípio, tidos como verdadeiros, e fecham a porta para novas idéias que possam fluir por mais esses canais de interface com o mercado.

A partir da abordagem de produto ampliado de Levitt (1980) e De Chernatony e McDonald (1992) e dos “4Ps” de Borden (1965), alguns aspectos são relevantes e merecem registro neste trabalho.

Analisando-se os dados desta pesquisa, identificou-se que a atividade imobiliária tem a característica de venda para entrega futura, em que o produto é vendido ainda em projeto, em pontos de vendas diversos, para, depois, ser edificado²² em um local específico e diferente, a cada lançamento, e, não raro, diferente do local onde foi vendido.

²⁰ Projetos de arquitetura, projetos complementares e projeto da campanha comercial.

²¹ Também chamado de protocolo, é uma relação de parâmetros a serem rigidamente seguidos pelos prestadores de serviços.

²² Fabricado.

Como contribuição deste trabalho para a literatura de *marketing*, em específico o *marketing* imobiliário, foi identificado que a **localização**, onde o produto é edificado, é um fator determinante a ser levado em conta no processo de desenvolvimento de novos produtos, na indústria imobiliária, tendo em vista que a **localização** do produto altera os “4Ps” do *mix* de *marketing*, uma vez que: a) interfere na topologia²³ e no perfil geológico do subsolo, fatores relevantes no custo da construção e, conseqüentemente, no preço ou na margem de lucro/viabilidade, b) interfere no custo do insumo terreno, sendo este determinante no preço do produto e/ou no sucesso da comercialização, e c) determina o público-alvo, a propaganda e também o intangível do produto (*status*, vista privilegiada, proximidade de serviços, etc.), segundo o conceito de produto de Levitt (1980) e De Chernatony e McDonald (1992).

Vale lembrar que localização, aqui descrita, refere-se ao local onde será edificado o produto, e não onde será distribuído (disponibilizado ao cliente no ato da venda para entrega futura), elemento constante dos “4Ps” do *mix* de *marketing*.

Também como contribuição deste trabalho para a literatura de *marketing*, em específico o *marketing* imobiliário, em que o produto está sujeito a mudanças em função da localização geográfica de onde será edificado, identificou-se o **fluxo migratório** como elemento importante a ser levado em conta no processo de desenvolvimento de novos produtos, na indústria imobiliária.

A identificação de **fluxo migratório** caracteriza-se como fator emergente e importante na identificação de oportunidades para a geração de idéias, no processo de DNP, tendo em vista que altera a localização da edificação do produto e, por

²³ Estudo do relevo do terreno.

consequência, os “4Ps” do *mix* de *marketing*, logo, interfere de forma determinante no processo de DNP.

Ainda como contribuição deste trabalho para a literatura de *marketing*, em específico o *marketing* imobiliário, observou-se a predominância de inovações incrementais, devido aos altos riscos e custos das inovações radicais segundo os conceitos de inovação de O'Connor, Hendricks e Rice (2002).

Observou-se que altos riscos da inovação radical estão diretamente ligados aos hábitos e costumes dos clientes, portanto eventual reação negativa dos potenciais clientes com reflexos negativos na comercialização e, por consequência, no preço e nas margens de lucro do empreendimento. Os altos custos da inovação radical estão ligados aos custos das mudanças radicais de tecnologias, que também envolvem investimentos em treinamento e capacitação da mão de obra e reequipamentos para atender essas novas tecnologias, sem deixar de considerar os altos custos de lançamentos de novos produtos imobiliários, bem como os altos custos da reversão de imagem negativa, fruto de um mal sucedido lançamento de um novo produto.

Vale registrar o observado, nesta pesquisa, de que um novo produto imobiliário é fisicamente composto de uma unidade habitacional ou comercial, isolada, associada a um efeito multiplicador de risco e custo, que é o número dessas unidades que compõem o empreendimento a ser lançado.

Como sugestão de pesquisas futuras, sugerimos como importante contribuição a ser dada: a) a evolução da pesquisa no campo da identificação dos canais de influência do ambiente externo por meio de pesquisa qualitativa, específica, para melhor mapeamento dos processos que proporcionam a sintonia

com o ambiente externo, bem como por meio de pesquisa quantitativa, para verificar a frequência de participação no sucesso do desenvolvimento de novos produtos, objetivando a identificação e quantificação da participação na proficiência do processo e aumento as possibilidades de sucesso no lançamento dos novos produtos, e b) a pesquisa no sentido do entendimento de como é o sistema de pesquisas de mercado e a verificação de suas vulnerabilidades, objetivando dar garantias à dispensa do canal “prestadores de serviço de projeto”.

Para efeito de confiabilidade e validade dos dados qualitativos, vale ressaltar que, atendendo a recomendação de Creswell (2009), o proponente desta pesquisa, pelo fato de ser profissional operante do mercado imobiliário e, portanto detentor de razoável conhecimento no setor, por mais que se esforce em contrário, sujeita a eventuais vieses o resultado desta pesquisa, na medida em que o processo de interpretação dos dados, na metodologia adotada, requer total abstração de conhecimentos anteriores aos fatos narrados nas entrevistas.

Por questões de natureza competitiva, os dados revelados pelos entrevistados só poderão estar disponíveis neste estudo na medida oclusão das fontes, de natureza não só ética, para preservar as fontes, como também para preservar a qualidade das informações obtidas da análise resultante deste estudo.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. Strategies for diversifications. **Harvard Business Review**, Boston, v. 35, n. 5, p. 113-124, 1957.

ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS DO MERCADO IMOBILIÁRIO DO ESPÍRITO SANTO. **Estatuto**. Vitória, 2009.

BAJARI, P. E.; TADELIS, S. **Procurement contracts: fixed price x cost plus**. Working Papers 99006. Stanford: Stanford University, Department of Economics, 1999. Disponível em: < <http://www-econ.stanford.edu/econ/workp/>>. Acesso em: jul. 2009.

BELL, M. L. **Marketing: concepts and strategy**. 2nd. Ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1972

BERRY, D. Marketing mix for the 90s adds an S and 2 Cs to 4Ps. **Marketing News**, Chicago, v. 24, n. 26, p. 12-24, 1990.

BRASIL. Ministério das Cidades. Assessoria de Comunicação. Déficit habitacional cai novamente: de 14,9% para 14,5% do total de domicílios. Disponível em: <<http://www.cidades.gov.br/noticias/deficit-habitacional-cai-novamente-de-14-9-para-14-5-do-total-de-domicilios>>. Acesso em: 20 jul.2009.

BRASIL. Ministério de Minas e Energia. Empresa de Pesquisa Energética. **Balanço Energético Nacional 2006**. Brasília, 2007. Disponível em: <<https://ben.epe.gov.br/>>. Acesso em: 25 jul. 2009.

BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. Product development: past research, present findings, and future directions. **Academy of Management Review**, Mississipi, v. 20, n. 2, p. 343-378, Apr. 1995.

BORDEN, N. H. **Science in marketing**. New York: John Wiley & Sons, 1965.

CLARK, K. B.; FUJIMOTO, T. **Product development performance**. Boston. Harvard Business School Press, 1991.

COOPER, G. R. The dimensions of industrial new product success and failure, **Journal of Marketing**, Chicago, v. 43, p. 93-103, 1979.

COOPER, G. R. How companies are reinventing their Idea-to-launch methodologies. **Research Technology Management**, Lancaster, v. 52, n. 2, p. 47-57, Mar./Apr. 2009.

COOPER, G. R. Project NewProd: factors in new product success. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 14, n. 5/6, p. 277-292, 1980.

COOPER, G. R. How new product strategies impact on performance. **Journal of Product Innovation Management**, New York, v. 1, p. 15-18, 1984.

COOPER, G. R.; CALONTONE, R. New product scenarios: prospects for success. **Journal of Marketing**, Bradford, v. 45, p. 48-60, 1981.

COOPER, G. R.; EDGETT, S. J. Maximizing productivity in product innovation. **Research, Technology Management**, Lancaster, v. 51, n. 2, p. 47-58, Mar./Apr. 2008.

COOPER, G. R.; KLEINSCHMIDT, E. J. An investigation into the product process: steps, deficiencies, and impact. **Journal of Product Innovation Management**, New York, v. 3, p. 71-85, 1986.

COOPER, G. R.; KLEINSCHMIDT, E. J. New products: what separates winners from losers?. **Journal of Product Innovation Management**, New York, v. 4, p. 169-184, 1987.

CRAWFORD, C. M. Marketing research and the new product failure rate. **Journal of Marketing**, Bradford, v. 41, n. 2, p. 51-61, 1977.

CRAWFORD, C. M.; DI BENEDETTO, A. **The products management**. New York: McGraw-Hill, 2008.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

DAHAN, E.; HAUSER, J.R. The virtual customer: communication, conceptualization, and computation. **MIT Sloan School of Management**, Paper 104, Sept. 2001. Disponível em: <<http://ebusiness.mit.edu/research/papers/104%20EDahan,%20JHauser%20Virtual%20Customer.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2009.

DE CHERNATONY, L.; MCDONALD, M., H., B. **Creating powerful brands: the strategic route to success in consumer, industrial and service markets**. 2. ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1992.

DOYLE, D., P. **Adding value to marketing: the role of marketing in today's profit-driven organization**. London: Kogan Page, 1998.

ENRIGHT, M. Approaches to market orientations and new product development in smaller enterprises: a proposal for a context-rich interpretive framework. **Journal of Strategic Marketing**, London, v. 9, n. 4, p. 302-313, 2001.

GATIGNON, H.; XUEREB, J. Strategic orientation of the firm and new product performance. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 34, p. 77-90, 1997.

GRIFFIN, A.; PAGE, A. L. PDMA success measurement project: recommended measures for product development success and failure. **Journal of Product Innovation Management**, New York, v. 13, p. 478-496, 1996.

GRIFFIN, A. et al. **Marketing: best practices**. 6. ed. New York. Irwin, 2001.

GRUENWALD, G. **New product development: responding to market demand**. Chicago: NTC Business Books, 1992.

GONZÁLES M.; ARRUÑADA B.; E FERNANDÉZ, A. Causes of subcontracting: evidence from panel data on construction firms. Disponível em: <<http://www.recercat.net/bitstream/2072/573/1/428.pdf>>. Acesso em: 13 ago. 2009.

HAMILTON, H. R. Screening business development opportunities. **Business Horizons**, Bloomington, v. 17, n. 4, p. 13-24, Aug. 1974.

HART, S.; HULTINK, E. J. The world's path to better mousetrap: myth or reality? **European Journal of Innovation Management**, Bradford, v. 1, n. 3, p. 106-122, 1998.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Marketing a new product: its planning, development, and control**. London: Addison-Wesley, 1978.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA. Produto interno bruto dos municípios 2004: análise de resultados. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pibmunicipios/2004/comentario.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2009.

INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES. **Investimentos previstos para o Espírito Santo 2008-2013**. Vitória, 2009. Disponível em: <<http://www.ijsn.es.gov.br/publicacoes/InvestimentosPrevistos.pdf>>. Acesso em 2 jul. 2009.

KHURANA, A.; ROSENTHAL, S. R. Integrating the fuzzy *front-end* of new product development. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 38, n. 2, p. 103-120, 1997

KRISHNAN, V.; ULRICH, K. T. Design and development. **Management Science**, Providence, v. 47, n. 1, p. 1-21, 2001.

LEVITT, T. Marketing success through differentiation of anything. **Harward Business Review**, Boston, v. 58, n. 1, p. 83-91, 1980.

MAHAJAN, V.; WIND, J. Issues and opportunities in new product development: an introduction to the special issue. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 34, p. 1-2, Feb. 1997.

MARTELLO, A. Habitação terá R\$ 23 bilhões do FGTS em 2010. **G1**, 27 out. 2009. Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,MUL1357157-9356,00.html> Acesso em: 29 nov. 2009.

MATHÔT, G. B. M. How to get new products to market quicker. **Long Range Planning**, London, v. 15, n. 6, p. 20-30, 1982

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

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

MINAYO, M.C.S. et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MORIATY, J. et al. Marketing in small hotels a qualitative study – metodologia. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 26, n. 3, p. 293-315, Jan. 2008.

OLIVEIRA, M. C. G. Os fatores determinantes da satisfação pós-ocupação de usuários de ambientes residenciais. 1998. 182 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

O'CONNOR, G. C.; HENDRICKS, R.; RICE, M. P. Assessing transition readiness for radical innovations. **Research-Technology Management**, Lancaster, v. 45, n. 6, p. 50-56, Nov./Dec. 2002.

PESSEMIER, E. A.; ROOT, H. P. The dimension of new product planning. **Journal of Marketing**, Bradford, v. 37, p. 10-18, Jan. 1973.

PESSEMIER, E. A. **Product management: strategy and organization**. New York: John Wiley, 1982.

QUINN, J. B. Managing strategic change. **MIT Sloan School of Management**, Cambridge, v. 21, n. 4, p. 3-20, Summer 1980.

ROCHFORD, L. Generating and screening new product ideas. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 20, p. 287-296, 1991

SMITH, A. M.; FICHBACHER, M. New service development: a stakeholders perspective. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 39, n. 9/10, p. 1025-1048, 2005.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DO ESPÍRITO SANTO. **Censo Imobiliário**, Vitória, n.15, 2008. Disponível em: http://www.sinduscon-es.com.br/sinduscon/upload/15_censo.pdf. Acesso em: 20 jul. 2009. NAO ENCONTREI ESTE..... 15.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DO RIO GRANDE DO SUL. **Mercado Imobiliário: até 2010 serão investidos cerca de R\$ 96 bilhões pelo SBPE**. Porto Alegre, fev. 2009. Disponível em: http://www.sinduscon-rs.com.br/site/principal/conteudo_nivel_2.php?codConteudo=414>. Acesso em: 29 nov. 2009.

STORY, V.; SMITH, G.; SAKER, J. Developing appropriate measures of new product development: a contingency-based approach. **International Journal of Innovations Management**, Kyoto, v. 5, n. 1, p. 21-47, Mar. 2001.

URBAN, G.L.; HAUSER, J.R. **Design and marketing of new products**. New Jersey: Prentice Hall, 1993.

VON HIPPEL, E. Successful industrial products from customer ideas. **Journal of Marketing**, Bradford, v. 42, n. 1, p. 39-49, Jan. 1978.

WILSON, C. C. et al. **Superior product development: managing the process for innovative products.** Cambridge: Blackwell, 1996.

YIN, R.K. **Case study research: design and methods.** 2nd ed. Newbury Park: Sage Publications, 1994.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Análise dos Processos de Desenvolvimento de Novos Produtos na Indústria Imobiliária da Grande Vitória

O objetivo do trabalho é levantar dados para um estudo de multicasos, a respeito do processo de desenvolvimento de novos produtos, adotado pelas empresas do mercado imobiliário, atuantes na região da Grande Vitória.

A entrevista é de caráter sigiloso, em que não serão identificados os nomes das empresas nem os dos entrevistados. Será presencial e, se permitido, gravada, para melhorar a celeridade da coleta e facilitar o registro dos dados.

1. Fale-me sobre como a empresa identifica oportunidades de novos produtos.
2. Este processo está subordinado a algum procedimento na empresa? Qual e por quê?
3. Como a empresa transforma oportunidades em idéias de novos produtos?
4. Fale-me sobre a seleção dessas idéias.
5. Fale como se faz para sair da ideia e chegar à proposta definitiva de produto.
6. Fale o que é importante para a empresa que caracteriza a viabilidade do produto.
7. Como acontece e o que é importante no desenvolvimento do produto?
8. Fale-me sobre o seu produto e o mercado.
9. Fale-me sobre o seu produto e o do concorrente.
10. Fale-me sobre o seu produto e o cliente.
11. No caso de produto pronto em projeto, quais os procedimentos para lançá-lo no mercado?
12. Como são os procedimentos de comercialização da empresa?
13. Fale-me sobre a força de vendas para viabilizar um produto.
14. Fale-me sobre os procedimentos de produção.
15. Fale-me sobre procedimentos pós-vendas e pós-entrega do produto.

APÊNDICE B - DESENVOLVIMENTO DO ROTEIRO DE ENTREVISTA

	DIMENSÃO	LINK COM A TEORIA	QUESTÃO
ETAPA 1	Planejamento Estratégico com determinação das necessidades de inovação e dos campos de pesquisa	<u>Mathôt, (1982)</u> - Define duas funções, quais sejam: (1) determinação das necessidades de inovação e (2) determinação dos campos de pesquisa. <u>Cooper (1984) e Quinn (1980)</u> - Estratégia de novos produtos é elemento central da estratégia corporativa. <u>Cooper (1984)</u> - Estratégias de novos produtos ligadas à <i>performance</i> da firma. <u>Rochford, (1991)</u> - Planejamento estratégico é a etapa em que são promovidas as diretrizes para o processo de identificação de oportunidades de idéias e se estabelecem parâmetros corporativos: financeiros, metas de <i>marketing</i>, áreas de atuação, para a busca das idéias de novos produtos.	2. Este processo está subordinado a algum procedimento na empresa? Qual e por quê?

ETAPA 2	Identificação de Oportunidades (IO), com geração, coleção e seleção de idéias	<u>Rochford.(1991)</u> - FONTES INTERNAS: empregados (de vendas, de <i>marketing</i>, de P&D, de serviços técnicos, de serviços de atendimento ao cliente, de produção, do controle de qualidade, das finanças e gerentes), relatórios de estudo de mercado, programas internos de pesquisa e desenvolvimento, pesquisas tecnológicas, processo interno de desenvolvimento de projetos. - FONTES EXTERNAS: necessidades dos clientes, pressões da concorrência, difusão de tecnologia, licenciamento, escritórios de patentes, banco de dados, análise de necessidades existentes, institutos de pesquisas, universidades, relatórios de governos e agências, reportagens públicas, publicações científicas e empresariais, consultores, concorrentes, vendedores. <u>Cooper e Kleinschmidt (1996)</u> - Ideia do produto a partir de: clientes, equipes de vendas ou competidores, não são originários P&D próprios ou fornecedores de tecnologia. <u>Rochford (1991)</u> - As idéias podem ser geradas individualmente ou normalmente por meio de métodos de grupos, usando-se tanto fontes internas como externas e nos vários níveis das organizações. <u>Von Hippel (1978)</u> - As empresas podem desenvolver sistemas extensivos de informação que coleta, compila e gera idéias e necessidades de usuários, sempre buscando desenvolver um elevado nível de envolvimento de funcionários e clientes. <u>Cooper (2008)</u> - Pesquisa e Desenvolvimento, pequenas empresas empreendedoras, parceiros e outras fontes de tecnologias disponíveis. <u>Cooper (2009)</u> - Empresas líderes têm processos flexíveis, adaptáveis e mensuráveis, integrados ao gerenciamento de <i>portfólio</i>. - Têm processo que elas dotam de <i>front-end</i> proativo e aberto a inovações, e tornam rápido, mais focado, mais ágil e enxuto, portanto mais adequado ao atual ritmo de inovação de produto. <u>Hamilton (1974) e Rochford (1991)</u> - A proposta do processo de seleção de idéias é selecionar a partir de uma longa lista de idéias a poucas que garantam uma ampla e onerosa análise a fim de dedicar os recursos da empresa apenas para aquelas idéias que mereçam. <u>Rochford (1991)</u> - Os métodos de seleção de idéias podem ser categorizados como qualitativos e quantitativos, sendo mais qualitativos do tipo “sim/não” quando aplicados nos estágios preliminares. <u>Cooper (1983) e Hamilton (1974)</u> - Recomendam a abordagem de seleção pelo processo de multiestágios: (1) corte, (2) classificação e (3) pontuação	1. Fale-me sobre como a empresa identifica oportunidades de novos produtos. 3. Como a empresa transforma oportunidades em idéias de novos produtos?
---------	---	---	---

ETAPA 2 – CONTINUAÇÃO		<u>Cooper e Kleinschmidt (1986)</u> - Atividade de baixa proficiência. Grupo de discussão informal. Decisão individual e sem técnica formal. Poucos grupos com decisão baseada em um <i>checklist</i> de critérios formais. Melhor avaliação do mercado. - Mais procedimentos formais e consistentes. Avaliação mais detalhada. - Tarefas da análise mercadológica: contato direto com o cliente, discussão com a força de vendas, pesquisa dos produtos dos concorrentes, acesso a publicações de dados secundários e conhecimento prévio do mercado. - Tarefas da análise técnica preliminar: capacidade de análise de viabilidade, avaliação de engenharia, especificações de produto, projeto do produto, desenvolvimento de modelo. - Melhorias sugeridas: avaliação técnica em maior profundidade, aplicação mais orientada e mais focada, melhor organização com pessoal mais qualificado, mais formal e mais bem documentada.	
ETAPA 3	Geração de conceito	<u>Montoya-Weiss e O'Driscoll, (2000)</u> - “É definido como uma forma de tecnologia mais uma declaração clara do benefício ao cliente” <u>(Krishiman e Ulrich (2001)</u> - Quais são os atributos de valores-alvo do produto? Qual vai ser o conceito do produto? Quais variantes do produto serão oferecidas? Qual é a arquitetura do produto? Qual será a forma física e o desenho industrial do produto? - Representação útil de um produto é um vetor: velocidade, preço, confiabilidade, capacidade. - Atributo de valor se destina a maximizar a satisfação dos clientes ou aumentar a participação de mercado.	5. Fale como se faz para sair da ideia e chegar à proposta definitiva de produto.
ETAPA 4	Análise preliminar da viabilidade das idéias geradas	<u>Rochford (1991)</u> - I. Critério inicial: Está alinhada com os objetivos da empresa? É factível? - II. Critério secundário: (1) Mercado - Dimensão (atual e potencial), Crescimento (atual e potencial), Apelo, Papel para a empresa; (2) Produto - Unicidade, Singularidade, Exclusividade (patenteável); Viabilidade - Desenvolvimento do produto, Tecnologia, Produção, Pessoal, Financeiro; (3) Compatibilidade da Adaptação relativa a: Infraestrutura, Pessoal e experiência gerencial e perícia específica (<i>Marketing</i>, Vendas, Técnica, Produção, Financeira, Cliente/necessidades do mercado); (4) Tempo - Necessário para desenvolver a ideia, Necessário para comercializar, Financeira (Necessidade de investimentos, Custos, Rentabilidade); Outros - É realista, Probabilidade de sucesso.	4. Fale-me sobre a seleção dessas idéias.

ETAPA 5	Desenvolvimento de propostas de novos produtos e testes de conceito	<u>Cooper e Edgett (2008)</u> - Desenvolver novos produtos para resolver problemas dos clientes e oferecer valor para o cliente é a chave do sucesso de DNP e a melhora da rentabilidade. - Métodos para ouvir o cliente atingir melhores resultados: (1) Fazer uma entrevista de profundidade com o cliente, (2) Pesquisa etnográfica, (3) Análise de usuário-sonda, (4) Sessão de detecção com <i>focus group</i>, (5) <i>Brainstorming</i> com grupo de clientes, (6) <i>Crowd Sourcing on-line</i>. <u>Cooper e Kleinschmidt (1986) e Cooper e Edgett (2008)</u> - Teste de Conceito com o cliente-alvo serve para verificar a aceitação do produto e colher <i>feedback</i> antes do desenvolvimento.	5. Fale como se faz para sair da ideia e chegar à proposta definitiva de produto.
ETAPA 6	Análise da viabilidade (comercial, econômica, financeira e tecnológica)	<u>Bell (1972) e Griffin (2001)</u> - Definem como é a análise para apurar a contribuição a longo prazo, que tem como foco primário os lucros. - Os seguintes passos da Análise de Viabilidade devem ser detalhadamente estudados: análise de demanda, análise dos custos, análise da rentabilidade, análise técnica e análise competitiva. - Análise de rentabilidade: (1) análise do <i>break-even</i> e (2) análise da taxa interna de retorno. <u>Gruenwald (1993)</u> - É necessário analisar os seguintes fatores: Necessidades da fabricação em termos de recursos, Fatores de <i>marketing</i>, Canais de distribuição, Serviços, Financeiros e Legais. <u>Cooper e Kleinschmidt (1986)</u> - Pesquisa de mercado é a atividade mais deficiente, em termos de utilização e desenvolvimento de novos produtos. - Tipos de pesquisas utilizadas: (1) Pesquisa de produtos e preços da concorrência, (2) Pesquisa das necessidades e desejos dos clientes para geração das especificações e (3) Pesquisa para determinar o tamanho do mercado. - Frequência de 62,9% no uso de análise de viabilidade econômico-financeira. - Medidas econômico-financeiras: (1) Previsão de custos e vendas, (2) Análise de fluxo de caixa descontado, (3) Análise de retorno de investimento, (4) Análise do tempo de <i>payback</i> e <i>break-even</i>, (5) Análises superficiais: informais, rápidas e estimativas superficiais. - Poucos citaram necessidades de melhorias nas análises: (1) multidisciplinares, (2) mais informações dos clientes, (3) mais informações do mercado, (4) mais tempo e esforço dedicado à análise de medidas econômico-financeiras, (5) mais formalismo e (6) mais coerência de procedimentos.	6. Fale o que é importante para a empresa que caracteriza a viabilidade do produto.

ETAPA 7	Desenvolvimento do(s) produto(s)	<u>Crawford (2008)</u> - Passos a seguir: (1) preparação dos recursos, (2) maior parte do esforço - projeto industrial, trabalho, sistemas de projetos, protótipos, especificação e (3) em paralelo, <i>marketing</i>, pois não são interdependentes. - Desenvolvem-se protótipos para aferir se o produto atende às necessidades e desejos do cliente, para agregar valor e boa rentabilidade. <u>Brown e Eisenhardt (1995)</u> - Equipes multidisciplinares são instrumento eficaz, com membros com variadas especializações que têm a mais diversa gama de informações o que permitem a sobreposição das etapas e também a mudança do ritmo, acelerando o desenvolvimento do produto. - Sobreposição só é possível se as equipes forem apoiadas e alimentadas por comunicação contínua, o que aumenta o fluxo de informações, tornando mais fácil compreender as especialidades dos outros membros e coordenar a sobreposição das etapas. <u>Cooper e Kleinschmidt (1986)</u> - Atividade bem utilizada com poucas sugestões de melhorias, quais sejam: (1) maior formalismo e melhor coordenação entre departamentos e pessoas, (2) mais profundidade e detalhamento em relação a: técnicas, problemas e questões do desenvolvimento, (3) mais recursos: pessoas mais experientes e melhores instalações, (4) mais tempo e esforços investidos.	7. Como acontece e o que é importante no desenvolvimento do produto?
---------	----------------------------------	--	--

ETAPA 8	Teste de produto, de produção e de mercado	<u>Griffin (2001)</u> - Prover a gerência com as provas de que as expectativas geradas sobre o produto foram atendidas em termos de: desempenho, volume, lucro. - Dá-se a validação final, sob os aspectos de: produto, processo de produção e plano de <i>marketing</i>. <u>Urban e Hauser (1993)</u> - Produto passa em testes desde a fase de projeto até a fase de pré-comercialização, podendo-se, inclusive, submetê-lo aos clientes sob a forma de protótipos para medir suas reações. <u>Gruenwald (1993)</u> - O teste de mercado inclui a avaliação dos seguintes fatores: (1) execução do teste de mercado, (2) consciência da marca, atitude e uso, (3) penetração da distribuição, (4) vendas, participação de mercado, (5) avaliação de vendas, (6) plano de acompanhamento. <u>Krishnan e Ulrich (2001)</u> - Possibilidade de os testes de desempenho e validação poderem ser desenvolvidos enquanto o projeto detalhado é desenvolvido e refinado. - Protótipos são feitos com o objetivo de validar especificações, fazer ajustes, verificar o funcionamento e proporcionar teste de fabricação. - Protótipos podem ser desenvolvidos em paralelo ou sequencialmente ao desenvolvimento do produto, tendo como consequência, diferentes custos benefícios e implicações de tempo de processo de desenvolvimento. <u>Cooper e Kleinschmidt (1986)</u> - Seguindo o desenvolvimento do produto, são feitos os testes <i>in-house</i> com elevada frequência. - Abordagens mais comuns praticadas: (1) Teste de protótipo: determinar se o produto tem funcionamento correto e confiável – com 32,5%, (2) Teste de operação: determinar se o funcionamento do produto é confiável e correto em condições reais de operação – com 28,5%, (3) Verificação das especificações: testar e verificar se o produto atende as especificações e padrões de concepção – com 26,2%, (4) Teste de campo do produto – com 7,1%. - Outros testes com frequência marcante: (1) Teste de produto com o cliente – com 66,3%, (2) Teste de mercado ou ensaio de vendas – com 22,5% – e (3) Ensaio de produção – com 50,0%.	8. Fale-me sobre o seu produto e o mercado. 9. Fale-me sobre o seu produto e o do concorrente. 10. Fale-me sobre o seu produto e o cliente.
---------	--	---	---

ETAPA 9	Plano de <i>marketing</i>	<u>Bell (1972)</u> - O desenvolvimento da estratégia para a introdução do novo produto começa com uma declaração de objetivos e termina com a fusão de: produto, distribuição, promoção e decisões de preços em um programa integrado de ações de <i>marketing</i>. <u>Gruenwald (1993)</u> - Deve incluir os seguintes elementos: plano-protótipo, simulação de teste e seleção de mercado de teste, práticas e termos de práticas comerciais de vendas e distribuição, estratégia criativa (comunicação de novos produtos), plano de mídia, plano de promoção junto ao consumidor, plano de promoção comercial, plano de <i>merchandising</i>, plano de relações públicas, plano de gastos, plano de largada, plano de controle de mercado de teste, plano de avaliação, plano de expansão e plano de finanças e produção.	11. Produto pronto em projeto, quais procedimentos para lançar no mercado?
---------	---------------------------	--	--

ETAA 10	Produção, comercialização e distribuição	<u>Cooper e Kleinschmidt (1986)</u> - <i>Produção</i> – é adotada em 56% dos casos e é qualificada como bastante proficiente. - Condicionantes estabelecidas para tanto: (1) não haver mudanças nas instalações existentes para 12,5%, (2) aceitarem pequenas mudanças para 35%, (3) expressiva quantidade de novos equipamentos e instalações em 31,3% dos casos e (4) uma nova planta industrial em pouquíssimos casos. <u>Urban e Hauer (1993)</u> - <i>Comercialização</i> – requer: (1) formulação de estratégia e (2) maior comprometimento de: tempo, recursos financeiros e recursos gerenciais. - Estratégia – é responsável pelo posicionamento do novo produto no mercado-alvo. - Estratégia é também chamada de: entrada no mercado, estratégia de lançamento, lançamento do produto ou introdução do produto. <u>Hart e Hultink (1998)</u> - Elegem foco em mercados crescentes e a utilização da estratégia de nicho de segmentação como fortes características de produtos com elevada vantagem competitiva. - A comunicação das vantagens oferecidas ao cliente é fundamental para um lançamento proficiente do novo produto, é um poderoso fator de diferenciação entre o bem e o mal sucedido lançamento de novos produtos. <u>Cooper e Kleinschmidt (1987)</u> - <i>Distribuição</i> – é essencial para uma desejável aceitação e consequente venda, pois garante a disponibilidade do produto ao público alvo. - A escolha dos canais de distribuição também pode reforçar ou diluir a mensagem de posicionamento, e um produto pode beneficiar-se de uma eficaz distribuição. - Além da seletividade, a qualidade da distribuição será elemento de facilidade ou de dificuldade para o posicionamento desejado. - O nível de gestão da distribuição é determinante na disponibilidade do produto e tem impacto sobre a garantia de prazos de entrega. - O impacto do lançamento será maximizado na medida da proficiência da gestão da distribuição. - Os distribuidores devem estar cientes do seu papel, e, para tanto, se faz necessário o pleno conhecimento dos objetivos estabelecidos para a distribuição, quando do lançamento/comercialização. <u>Dahan e Hauser (2001)</u> - A distribuição virtual, na qual a comunicação e tecnologias da informação (TI) adicionam um rápido e barato acesso pelo cliente. - As TI que exploram a apresentação de produtos – características, usos de produto, comercialização e representações – permitem o conhecimento virtual dos produtos.	12. Como são os procedimentos de comercialização da empresa? 13. Fale-me sobre a força de vendas para viabilizar um produto. 14. Fale-me sobre os procedimentos de produção.
---------	--	--	--

ETAPA 11	Acompanhamen- to, controle, correções e ajustes	<u>Gruenwald (1993)</u> - O lançamento deve ser seguido de um monitoramento contínuo do ambiente de mercado e de um ajuste coerente do plano de <i>marketing</i>. <u>Enright (2001)</u> - O <i>follow-up</i> do plano de <i>marketing</i> <u>Mahajan e Wind (1997)</u> - O dinamismo e a permanente mudança do ambiente de negócios sujeitam as abordagens a permanentes aferições e adaptações e avaliação da evolução das vendas e dos objetivos e metas estabelecidos para eventual identificação e correção de rumos ou reavaliação estratégica da produção ou comercialização.	15. Fale-me sobre procedimentos pós-vendas e pós-entrega do produto.
----------	--	--	--