

O DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS ATRAVÉS DA GESTÃO DE PROJETOS

THE DEVELOPMENT OF NEW PRODUCTS THROUGH PROJECT MANAGEMENT

Marcus Vinícius Muniz¹

Sérgio Cintra Feijó²

RESUMO: O objetivo deste trabalho é apresentar, através de pesquisas bibliográficas, o desenvolvimento de novos produtos através da gestão de projetos. Toda empresa deve empenhar-se na criação e desenvolvimento de novos produtos para se manter forte no mercado, pois os consumidores esperam sempre por novidades e a concorrência sempre estará inovando para conquistá-los. A gestão de projetos tem o papel do planejamento do produto desde a idéia até o lançamento no mercado, sempre analisando os riscos e acompanhando todas as etapas para o sucesso do novo produto.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de projetos, novos produtos, estratégia.

ABSTRACT: The objective of this work is show, through literature searches, development of new products through project management. Every company should focus on creating and developing new products to remain strong in the market as consumers look for ever new and competition is always innovating to conquer them. Project management has the role of product planning from idea to get into the market when analyzing the risks and following all the steps to successful new product.

KEYWORDS: Project management, new products, strategy.

1 INTRODUÇÃO

Uma vez a empresa ter segmentado cuidadosamente o mercado, escolhido seu público-alvo, identificando suas necessidades e seu posicionamento de mercado desejado, ela está preparada para desenvolver e lançar novos produtos apropriados.

A área de marketing desempenha uma função muito importante nesse processo, ela participa ativamente com outros departamentos de todos os estágios do processo de desenvolvimento do novo produto, em vez de deixar o departamento de pesquisa e desenvolvimento realizar todas as atividades do processo (KOTLER, 1998).

O termo pesquisa e desenvolvimento, ou P&D, tem um significado comercial que é independente da associação tradicional com pesquisa e

¹ Graduando do curso de Administração de Empresas do Centro Universitário Filadélfia de Londrina.

² Especialista, Docente no Centro Universitário Filadélfia e Universidade Norte do Paraná.

desenvolvimento tecnológico. Contudo, as atividades de pesquisa e desenvolvimento são administradas por unidades especializadas ou centros de pesquisa de empresas, universidades ou agências do Estado.

No âmbito comercial, P&D normalmente se refere a atividades de longo prazo e/ou orientadas ao futuro, relacionadas à ciência ou tecnologia, utilizando técnicas similares ao método científico sem que haja resultados pré-determinados, mas com precisões gerais de algum benefício comercial (WIKIPÉDIA, 2009).

Kerzner (2002, p.70) comenta que o desenvolvimento de novos produtos é uma das forças motrizes da gestão de projetos e afirma que “ela pode levar meses ou até anos, e pode igualmente vir a ser a principal fonte de renda da empresa por muito tempo”.

Um exemplo de uma empresa que faz uso dessa ferramenta é a Cheminova, que desenvolve produtos defensivos agrícolas. A área de P&D da Cheminova se encontra em Lemvig, oeste da Dinamarca, e é neste local que se concentram os esforços nos processos de desenvolvimento de novos produtos, bem como de produtos já existentes, buscando melhorar custos e diminuir resíduos, tudo sem perder o foco na qualidade e segurança. Além disso, a área de pesquisa e desenvolvimento é responsável por desenvolver novas e modernas formulações, conforme as necessidades de registro (CHEMINOVA, 2009).

A maioria das empresas exige que as idéias de novos produtos sejam descritas em um formulário padronizado que possa ser avaliado por um comitê de novos produtos. A descrição exibe a idéia do produto, o mercado-alvo, a concorrência e as estimativas aproximadas do tamanho do mercado, preço do produto, tempo e custos do desenvolvimento, custos de produção e taxa de retorno.

Kotler (1998, p.285) explica que “as idéias devem ser aperfeiçoadas em conceitos de produtos testáveis”. Pode-se distinguir entre:

- 1. A idéia do produto:** representa o possível produto que a empresa pode oferecer ao mercado;
- 2. O conceito do produto:** é uma versão elaborada da idéia, expressada em termos significativos para o consumidor;
- 3. A imagem do produto:** é o quadro específico que os consumidores fazem de um produto real ou potencial.

Uma empresa pode acrescentar novos produtos, através da aquisição e/ou desenvolvimento. O processo de aquisição pode tomar três formas: a empresa pode comprar outras empresas, adquirir patentes ou adquirir uma licença ou franquia. E através do desenvolvimento de novos produtos, a empresa pode desenvolvê-los em seus próprios laboratórios, ou, contratar pesquisadores independentes ou mesmo procurar empresas especializadas para desenvolver novos produtos específicos.

2 A GESTÃO DE PROJETOS PARA A CRIAÇÃO DE NOVOS PRODUTOS

“Um projeto é um esforço exclusivo temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2004, p.5). Sendo assim, em muitos casos são desenvolvidos projetos para a criação e lançamento de novos produtos no mercado.

Para Sabbag (2009) o fato de projetos serem desafiadores e únicos, estimula o gerente a aprender enquanto gerencia seus projetos, mas também inibi-lo, induzindo-o a evitar a inovação e a mudança. Além disso, riscos elevados e incertezas podem induzir o gerente a resignar-se a aceitar atrasos, postergações e contingências.

Segundo o Project Management Institute (2004), os projetos podem criar um produto ou objeto produzido, quantificável e que pode ser um item final ou um item componente, uma capacidade de realizar um serviço, como funções de negócios que dão suporte à produção ou à distribuição e um resultado exclusivo, como resultados finais ou documentos.

Os projetos são realizados em todos os níveis da organização e podem envolver uma única pessoa ou milhares de pessoas. Sua duração varia de poucas semanas a vários anos. Os projetos podem envolver uma ou várias unidades organizacionais, como *joint ventures* e parcerias.

Se um projeto é temporário, estabelece organização temporária para executá-lo. Forma-se uma estrutura paralela à estrutura da organização ao qual o projeto está vinculado. Esses atributos de projetos demandam forte dose de empenho e uso de emoções para enfrentar a execução em busca da satisfação (SABBAG, 2009).

Os projetos são um meio de organizar atividades que não podem ser abordadas dentro dos limites operacionais normais da organização. Os projetos são, portanto, freqüentemente utilizados como um meio de atingir o plano estratégico de uma organização seja a equipe do projeto formada por funcionários da organização ou um prestador de serviços contratado (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2004).

Kotler (1998, p. 275) afirma que “apenas 10% dos novos produtos são verdadeiramente inovadores e novos para o mundo. Esses produtos envolvem custos e riscos maiores porque são novos para a empresa e para o mercado”. Assim, a maior parte da atividade de novos produtos é destinada a melhorar os produtos existentes.

O sucesso no desenvolvimento de novos produtos exige que a empresa defina uma organização para gerenciar o processo de desenvolvimento. Uma organização de sucesso começa com sua alta direção, pois é essencial a participação desta área para o sucesso de novos produtos.

O processo de desenvolvimento de novos produtos se inicia em busca de idéias. A alta gestão deve definir os produtos e mercados a enfatizar e declarar os objetivos da empresa em relação aos novos produtos. Devem também definir o esforço a ser destinado ao desenvolvimento de produtos inovadores, à modificação de produtos existentes e à cópia de produtos concorrentes (KOTLER, 1998).

Os projetos são normalmente autorizados como resultado de uma consideração estratégica como uma demanda de mercado, uma necessidade organizacional, uma solicitação de um cliente, um requisito legal, ou mesmo um avanço tecnológico, como por exemplo, uma empresa de *software* que autoriza um novo projeto para desenvolver uma nova geração de vídeo games após o lançamento de um novo equipamento para jogos por empresas de produtos eletrônicos (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2004).

No processo de criação de produtos, serviços ou resultados específicos existe a aplicação de recursos financeiros, onde não deve ser confundido com o preço, que consiste em custo adicionado de uma determinada margem comercial (BARBOSA et al., 2007).

A estimativa de custos envolve o desenvolvimento de uma aproximação dos custos dos recursos necessários para terminar cada atividade do cronograma. Nessa aproximação, é necessário considerar as possíveis causas de

variação das estimativas de custos, incluindo riscos (SALLES et al. *apud* BARBOSA et al., p.69).

Se lançar novos produtos é essencial para a permanência e melhoria dos resultados da empresa em seu ambiente de negócios, a transformação desse requisito num processo gerencial se faz necessário para que sejam reduzidos os riscos no lançamento (MATTAR; SANTOS, 2003, p.315).

3 O PROCESSO DE CRIAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E LANÇAMENTOS DE NOVOS PRODUTOS NO MERCADO

O sucesso de uma empresa está associado à sua capacidade de entender como funcionam as forças do ambiente de negócios e de sua competência em converter de forma habilidosa esse conhecimento em produtos e serviços que ofereçam valor superior aos consumidores. As empresas que excedem as expectativas dos consumidores surpreendendo-os com produtos e serviços inovadores, além de assegurarem vantagens competitivas sustentáveis, podem ocupar posições de liderança em mercados altamente competitivos.

Juran (2001, p.162) define produto como “um bem ou um serviço”. Por exemplo, uma equipe de um escritório desenvolve um processo para a preparação de faturas, seu produto é o processo de negócios.

O processo de desenvolvimento de novos produtos consiste na escolha das características do produto que serão os meios para atender às necessidades dos clientes. Para escolher essas características, as empresas fazem uso de uma série de etapas, conforme Juan (2001):

1. Exame das alternativas disponíveis de características do produto para atender às necessidades dos clientes;
2. Criação de novas alternativas;
3. Experimentação e teste das alternativas, para escolher a ótima;
4. Definição das características escolhidas para o produto.

Essa série de etapas é muitas vezes chamada de desenvolvimento do produto. A terminologia não é padronizada. Portanto, o desenvolvimento de produtos

é o processo experimental de escolha das características dos mesmo que correspondem às necessidades dos clientes.

Kotler (1998) comenta que as idéias de novos produtos podem surgir de fontes como inventores, detentores de patentes, laboratórios universitários e comerciais, consultores industriais, agências de propaganda, empresas de pesquisa de marketing, publicações industriais e de outras pessoas de idéias.

Embora as idéias possam fluir de muitas fontes, suas chances de receber atenção, frequentemente, depende de alguma pessoa da organização. Não é provável que a idéia de um produto seja levada em consideração, a menos que tenha um forte defensor.

Para Juan (2001, p.166) “uma parte essencial do desenvolvimento de produtos é o seu projeto”. O projeto de um produto é o processo de definição das características dos mesmos, exigidas para a satisfação das necessidades do cliente. Também é considerado criativo baseado em grande parte na perícia tecnológica ou funcional. Os projetistas são engenheiros de projetos, analistas de sistemas, chefes operacionais e ainda outros planejadores. Os resultados finais do projeto de produtos são procedimentos, especificações, fluxogramas, planilhas e, especificamente, metas para as características dos produtos.

Novos produtos podem ter determinados objetivos, conforme a novidade da inovação para a empresa e para o mercado (MATTAR; SANTOS, 2003):

1. Simples melhorias e/ou revisões em produtos ou linhas de produtos já existentes, incluindo ações para reduções de custos;
2. Reposicionamento e mercado;
3. Novos produtos ou novas linhas de produtos para a empresa, mas já existentes no mercado;
4. Novos produtos ou novas linhas não existentes no mercado, mas já existentes em outros;
5. Produtos ou linhas de produtos totalmente novos no mundo.

O processo de desenvolvimento de novos produtos compreende a sequência de atividades utilizadas para transformar uma idéia ou a solução de um problema em um produto ou serviço que possa ser comercializado. Esse processo

consome tempo, contém vários tipos de riscos e é oneroso. A condução eficaz desse processo contribui para a redução dos riscos e custos e, em consequência, o desenvolvimento de um novo produto com alta probabilidade de sucesso.

Após a fase de teste do novo produto, o gerente de novos produtos deve desenvolver um plano estratégico de marketing preliminar para lançar o novo produto no mercado. A estratégia de marketing passará por aperfeiçoamentos nos estágios subsequentes (KOTLER, 1998).

O plano estratégico de marketing consiste em três partes. A primeira parte descreve o tamanho, estrutura e comportamento de mercado-alvo, o posicionamento planejado do produto e as vendas, participação de mercado e metas de lucro esperadas para os primeiros anos. A segunda parte do plano delinea o preço previsto para o produto, a estratégia de distribuição e o orçamento de marketing para o primeiro ano. E a terceira e última etapa do plano estratégico de marketing descreve as metas de vendas e lucros em longo prazo e o composto de marketing do período.

Mattar e Santos (2003) confirmam esta idéia afirmando que “com os produtos aprovados na fase de pesquisas e/ou testes de mercado, a empresa procede, então, ao processo de preparação do plano de marketing para o lançamento dos produtos”.

As diversas áreas da empresa como produção, marketing, finanças P&D, engenharia, recursos humanos; e fora da empresa, fornecedores, agências de propaganda, agência de promoção de vendas, representantes, distribuidores e varejistas, também são envolvidas nesse processo, sob a liderança do marketing, para que, no momento certo, os produtos sejam lançados no mercado com o nível de eficiência e eficácia demandadas pela alta administração da empresa.

O lançamento de um novo produto no mercado exige por parte da empresa estabelecer os procedimentos de acompanhamento da evolução das vendas e dos objetivos e metas estabelecidas para os produtos, de forma a possibilitar a detecção e correção de rumos, caso necessárias, no momento certo e com a intensidade correta. Medidas periódicas de desempenho devem ser coletadas e comparadas com as metas e objetivos desejados, e ações corretivas devem ser desenvolvidas quando os resultados estiverem distantes dos previstos (MATTAR; SANTOS, 2003, p.344).

Após a administração desenvolver o conceito de produto e a estratégia de marketing, ela pode avaliar a atratividade do negócio proposto. Precisa preparar as projeções de vendas, custos e lucros para determinar se eles satisfazem os objetivos da empresa. Caso positivo, o conceito de produto pode passar para o estágio de desenvolvimento do produto. À medida que novas informações chegam a análise comercial será revisada e expandida (KOTLER, 1998).

4 O REPOSICIONAMENTO DE MERCADO ATRAVÉS DE NOVOS PRODUTOS

A forte concorrência entre as organizações pelo mundo faz com que novas tecnologias, estratégias, produtos e serviços cresçam e se desenvolvam para um novo posicionamento perante a concorrência, assim, possibilitando que determinada organização ganhe mais força no mercado e volte a brilhar na mente do consumidor de maneira mais constante.

Atualmente, o desejo do cliente não é apenas que o fornecedor entregue produtos ou serviços de qualidade, mas, também, que ele administre suas atividades com práticas eficientes de gestão de projetos. Isto inclui relatórios eficazes e atualizados da situação do projeto, relatando a situação geral e comunicação global efetiva com o cliente (KERZNER, 2002).

Toda empresa deve empenhar-se no desenvolvimento de novos produtos. Devem ser encontrados produtos substitutos para se manter ou desenvolver futuras vendas. Além disso, os consumidores desejam novos produtos e os concorrentes farão o possível para fornecê-los. Kotler (1998, p.275) define reposicionamento de mercado através de novos produtos como “produtos existentes que são colocados em novos mercados ou em novos segmentos”.

A renovação de produtos existe para que o consumidor sinta-se novamente atraído. Isso acontece, pois novas características, conceitos, são associados aos produtos, assim, agregando um valor mais no produto em relação ao do concorrente. O reposicionamento de mercado exige um alto conhecimento do ambiente em que a empresa está, do consumidor e do poder da marca, e não deve ser feito sem antes estudar os efeitos, as oportunidades e ameaças desta estratégia.

CONCLUSÃO

Diante das pesquisas bibliográficas apresentadas, é possível concluir que a gestão de projetos e o desenvolvimento de novos produtos são ferramentas muito importantes para novas estratégias e resultados nas organizações.

Para a criação de um novo produto ou mesmo desenvolvimento de um já existente, é necessário, além de um bom planejamento, o desenvolvimento de um projeto para lançamento deste produto no mercado. Através de um projeto, é desenvolvido o planejamento de custos, riscos, tempo, entre outros fatores que são essenciais para o sucesso deste produto.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Christina et al. *Gerenciamento de custos em projetos*. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

CHEMINOVA. Disponível em: < <http://www.cheminova.com.br>>. Acesso em: 07 ago. 2009.

JURAN, J. M. *A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços*. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

KERZNER, Harold. *Gestão de Projetos: As melhores práticas*. Tradução Marco Antônio Viana Borges, Marcelo Kippel e Gustavo Severo de Borba. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. Tradução Ailton Bomfim Brandão. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MATTAR, Fauze Najib; SANTOS, Dilson Gabriel dos. *Gerência de produtos: como tornar seu produto um sucesso*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)*. Newtown Square, 2004.

SABBAG, Paulo Yazigi. Gerir projetos requer gerir conhecimentos. *Revista Mundo PM*, Rio de Janeiro, v.5, n.27, p. 8-15, jun. 2009.

WIKIPÉDIA. Disponível em: < <http://pt.wikipedia.org>>. Acesso em 06 ago. 2009.

Encaminhado em outubro de 2009. Aprovado em Janeiro de 2010.