

A INFORMAÇÃO DE MARKETING E O SUCESSO NO LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS

Fauze Najib Mattar

Professor Assistente de Marketing e Pesquisa de Mercado do Depto. de Administração da FEA-USP. Mestre em Administração de Empresas pela FEA-USP. Supervisor de Projetos do IA-FEA-USP. Consultor de Empresas. Ex-Gerente de Marketing e de Pesquisa de Mercado de empresa Multinacional.

O presente artigo mostra os resultados de uma pesquisa feita nas áreas de marketing de 23 grandes empresas fabricantes de produtos alimentícios no estado de São Paulo em 1979. A pesquisa levantou dados referentes a produtos bem sucedidos no mercado (23 casos) e de produtos mal sucedidos (14 casos). A análise comparativa destes dados procura mostrar como a informação de marketing (disponibilidade, qualidade, grau de utilização e grau de eficiência na utilização) pode contribuir para o sucesso nos lançamentos de produtos neste mercado.

INTRODUÇÃO

Um dos pontos cruciais de Marketing é o lançamento de um novo produto no mercado. Dependendo dos cuidados e da forma como for feito o lançamento, o produto poderá ter ou não sucesso.

Este artigo mostra os resultados de uma pesquisa feita nas áreas de Marketing de 23 grandes empresas fabricantes de produtos alimentícios no Estado de São Paulo, sobre o lançamento de novos produtos. A pesquisa comparou o Marketing de produtos bem-sucedidos no mercado (23 casos) com o de produtos mal-sucedidos (14 casos), com o objetivo específico de levantar diferenças entre as práticas que pudessem explicar, ao menos em parte, as razões dos sucessos e dos insucessos.

O objetivo principal desta pesquisa foi o de contribuir para um maior conhecimento de parte do processo de inovação de produtos, mais especificamente as atividades de

Marketing do estágio de lançamento de um novo produto.

A questão de pesquisa foi: "Qual é o relacionamento entre alguns fatores de Marketing e o resultado comercial no lançamento de novos produtos em grandes empresas de alimentos no estado de São Paulo?"

Focalizamos nesta pesquisa somente o departamento de Marketing e suas atividades. Foi também assumido que o grau de práticas de Marketing e a eficiência com que foram praticadas suas atividades e que os graus de disponibilidade, qualidade e utilização de informações de Marketing têm uma influência sobre o sucesso ou insucesso comercial de um novo produto. Desse modo, o tema central deste estudo é que o sucesso ou insucesso comercial de novos produtos é devido, ao menos em parte, aos fatores de Marketing e sua prática. No entanto, não houve nenhuma intenção em estabelecer o ponto de vista de que há uma maneira mais adequada de se exercer as atividades de Marketing para se

obter sucesso, mesmo porque embora este estudo se concentre nos fatores de Marketing, há muitos outros fatores que também podem contribuir para o sucesso ou não do produto. Tais como fatores internos de Organização, de Pesquisa e Desenvolvimento, de Produção, de Finanças etc.; e fatores externos, como concorrência, mercado, fornecedores, distribuição etc.

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

REVISÃO DA LITERATURA

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

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

A despeito de ser vital para o crescimento, lucratividade e longevidade das companhias, a inovação de produtos, principalmente quando se trata de um novo, representa grande risco para a empresa.

De acordo com Robertson (1971) a maior parte dos recursos de Pesquisa e Desenvolvimento é gasta em idéias de novos produtos mal-sucedidos. Para justificar isto, cita uma pesquisa feita por Booz-Allen & Hamilton,

Inc. aplicada a 51 importantes companhias nos EUA, a qual mostrou que cerca de 60 diferentes idéias são desenvolvidas para gerar apenas um novo produto comercialmente bem-sucedido.

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

Como podemos observar, há uma grande discrepância nos resultados de cada estudo quando comparados entre si, e isto é devido basicamente a diferentes definições de produto novo; diferente significado para sucesso e insucesso; amostra de empresas escolhidas e estágio de desenvolvimento tecnológico de economia.

Existem quatro conceitos de produtos novos:

- produto novo para a empresa, mas já existente no mercado;
- produto novo para a empresa e novo para o mercado;
- produto já existente na empresa, mas modificado (embalagem, sabores, cores etc.) com o objetivo de diferenciá-lo no mercado;
- produto já existente na empresa, mas novo para o mercado (o produto já pertence à empresa que o comercializa em outros locais).

Também com relação ao sucesso/insucesso-

so várias conceituações podem ser utilizadas, podendo-se, por isso, chegar a resultados diferentes. Algumas empresas consideram medida para o sucesso o volume de vendas alcançado; para outras, é o lucro obtido; existem outras, ainda, que podem considerar como sucesso a melhoria da imagem da empresa etc. Parâmetros internos diferentes entre as empresas também podem levá-las a classificar de forma diferente sucesso ou insucesso de um mesmo produto, ainda que tenha apresentado o mesmo volume de vendas e lucro para as duas empresas.

Implicitamente, nos diversos ramos de atividades estão associados riscos diferentes; bem como ao porte das empresas pesquisadas também estão associados não só riscos diferentes, como também expectativas diferentes.

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

Como as empresas podem reduzir este risco? Em primeiro lugar é importante saber a razão por que novos produtos se tornam insucesso. Um extenso estudo, feito pela National Industrial Conference Board, citado por Robertson (1971), mostra-nos que 63% das razões alegadas para o insucesso dos produtos são basicamente insuficiências de Marketing (inadequadas análises de mercado, escolha errada da época de lançamentos, falhas em prever antecipadamente a concorrência e baixos esforços de distribuição).

Buzzel & Morse, citados por Robertson (1971), mostraram em seu estudo como principais motivos do insucesso: escolha errada da ocasião do lançamento, esforços de Marketing insuficientes, severa competição

não prevista e insucesso em conseguir distribuição adequada.

Estes resultados evidenciam em sua maioria que as razões alegadas para os insucessos estão basicamente relacionadas com insuficiências nas atividades de Marketing.

Em termos de Brasil, uma pesquisa efetuada em vários ramos (Oliveira Lima et alii, 1974) mostrou que de 1.200 novos lançamentos, 70,6% tiveram o sucesso previsto; 22,0% tiveram o sucesso acima do previsto e 7,4% não tiveram sucesso.

Estes números diferem consideravelmente dos números obtidos pelas pesquisas em empresas dos EUA, excetuando-se a pesquisa de Booz Allen & Hamilton a cujos resultados se assemelha. As explicações para tal diferença, além das anteriormente citadas, talvez estejam no fato de que as empresas no Brasil, quer sejam multinacionais ou não, não percorrem todo o processo de inovação, desde a idéia inicial até o lançamento do produto. Geralmente recorrem a produtos bem-sucedidos lançados em outros mercados, onde correram os maiores riscos do insucesso, introduzem ligeiras adaptações aos padrões do consumidor brasileiro e os lançam no mercado com um grau de risco infinitamente menor do que se percorressem todo o processo de inovação.

Com referência às causas que as empresas apontaram para o insucesso nessa pesquisa, as relacionadas com Marketing foram mais freqüentes, tendo sido citadas em 67,0% dos casos na indústria em geral, e em 70,0% dos casos na indústria de alimentos.

No Quadro 1 apresentamos as causas de insucessos apontadas pela pesquisa de Oliveira Lima et alii (1974):

QUADRO 1 – CAUSAS ALEGADAS DO INSUCESO

NA INDÚSTRIA GERAL		NA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS	
CAUSAS ALEGADAS	%	CAUSAS ALEGADAS	%
1. Problemas na distribuição	27,0	1. Funcionamento insatisfatório das vias de distribuição	35,5
2. Esforço promocional insuficiente	16,0	2. Preço alto em relação aos concorrentes	28,8
3. Preço alto em relação aos concorrentes	13,5		

QUADRO 1 – CAUSAS ALEGADAS DO INSUCESO
(continuação)

NA INDÚSTRIA GERAL		NA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS	
CAUSAS ALEGADAS	%	CAUSAS ALEGADAS	%
4. Falta de diferenciação real com os produtos semelhantes	10,8	3. Objetivos superestimados sem pesquisa de mercado	25,4
5. Não-adequação às expectativas do mercado	10,8	4. Posicionamento inadequado	23,7
6. Objetivos superestimados sem pesquisa de mercado	10,8	5. Problemas com matérias-primas	15,9
7. Matéria-prima insuficiente ou de má qualidade para o produto ou embalagem	10,8		
OBS.: Podiam ser consideradas causas múltiplas			

Outros estudos procuraram relacionar casos de sucesso com casos de insucessos e verificaram em quais variáveis ocorriam diferenças que poderiam justificar os diferentes resultados.

Jervis (1975) relata os resultados do projeto SAPPHO, em que estudou diferenças entre sucesso e insucesso de inovações na indústria em geral. Entre outros resultados, apresenta os seguintes:

Desempenho de Marketing e Vendas

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

Conhecimento das Necessidades dos Usuários

- As empresas que obtiveram sucesso com uma particular inovação tinham:
- melhor conhecimento sobre as necessidades dos usuários
 - percebiam mais rapidamente os proble-

mas dos usuários do que as empresas que não obtiveram sucesso com as quais haviam sido comparadas.

“Eficácias” da Gerência

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

- tomado a decisão de inovar, principalmente por razões de Marketing (em oposição a razões de produção).

A A. D. Little (1973), num estudo encomendado pela National Science Foundation devido às dificuldades que as empresas dos EUA enfrentavam na concorrência com produtos japoneses, cujo propósito era o de identificar e estudar as barreiras para a inovação tecnológica com que estas empresas se deparavam e de sugerir as opções da política governamental para superá-las, conclui que “as barreiras percebidas relacionam-se primeiramente com Marketing”, e que: “O insucesso de projetos inovativos foram atribuídos aos fatores relatados a seguir:

- não-disponibilidade de informações críticas para a decisão de marketing;
- não-disponibilidade de informações sobre o custo de ganhar a aceitação do mercado e a desejada participação no mesmo;

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

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

“Sucesso e insucesso são relacionados com os seguintes fatores de Marketing institucionais:

- Aptidões internas de Marketing
- Disponibilidade/qualidade das informações externas de mercado
- Complementaridade corporativa do produto
- Existência de mercado
- Receptividade/sensibilidade do mercado a preço

- Existência de mecanismos externos de Marketing
- Pressão competitiva”

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

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

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

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

Utterback et alii (1976) numa pesquisa sobre o processo de inovação em cinco indústrias da Europa e Japão apresenta os seguintes fatores de sucesso do projeto representados no Quadro 2, a seguir:

QUADRO 2 – RAZÕES DO SUCESSO EM NOVOS PRODUTOS EM CINCO INDÚSTRIAS DA EUROPA E JAPÃO

DESCRIÇÃO DOS FATORES	SUCESSO	INSUCESSO
<i>Fatores orientados para o mercado</i>	n = 66	n = 51
- A empresa não teve dificuldades iniciais em comercializar o produto	80,0%	10,2%
- O projeto tinha vantagens competitivas muito grandes	63,3%	37,5%
- Estímulo competitivo específico para o projeto	42,5%	23,9%
- Necessidade reconhecida entre os usuários	67,2%	63,8%
- Necessidade reconhecida antes da solução	59,3%	48,9%
- Projeto dirigido para um usuário específico ou produto final	40,6%	20,4%
- Membros do projeto tinham contato freqüente com os usuários	54,1%	45,7%
OBS.: As indústrias pesquisadas neste estudo foram: de computadores, eletrônica, têxtil, química e automotiva na Europa e Japão.		

Todos os resultados apresentados levamos a inferir três importantes conclusões que nos fizeram efetuar a presente pesquisa:

- Que o lançamento de novos produtos é uma atividade vital para garantir a sobrevivência das empresas a longo prazo.
- Que existe um grande risco envolvido na atividade de lançamento de novos produtos.
- Que as principais causas do insucesso no lançamento de novos produtos são causas relacionadas a atividades de Marketing mal conduzidas.

METODOLOGIA

A formulação do problema desta pesquisa, bem como a metodologia utilizada, foi baseada no paradigma de pesquisa desenvolvido pelo professor Albert H. Rubenstein da Universidade Northwestern.

Embora tenhamos algumas etapas do paradigma, ele é um processo cíclico e interativo com constantes idas e vindas, fazendo com que etapas anteriores sejam refeitas em função do que aprendemos em etapas posteriores. Segundo Rubenstein (1976) as etapas do paradigma são as seguintes:

- Seleção da área de interesse da pesquisa.
- Identificação da(s) questão(ões) pesquisável(eis).
- Elaboração de proposições potencialmente testáveis.
- Definição operacional das variáveis e dos parâmetros e seus indicadores.
- Desenvolvimento do(s) instrumento(s) de coleta de dados.
- Planejar o trabalho de campo e pré-teste.
- Efetuar o trabalho de campo e coletar informações.
- Analisar as informações e testar as proposições.
- Reciclar os resultados da pesquisa.

A seguir, descreveremos de forma sintética como procedemos em termos metodológicos no planejamento e execução desta pesquisa.

Questão de Pesquisa:

“Qual é a relação entre alguns fatores de

Marketing e o sucesso e o insucesso comercial da inovação de novos produtos em grandes empresas de alimentos do Estado de São Paulo?”

Proposições da Pesquisa:

Com base na literatura e nas experiências do pesquisador em Marketing foram desenvolvidas as seguintes proposições:

Proposição 1 (P1): “Quanto maior a disponibilidade e melhor a qualidade das informações de Marketing utilizadas no estágio de desenvolvimento e lançamento de um novo produto, maior é a probabilidade de sucesso desse produto.”

Esta proposição está de acordo com o que versa a teoria e com o que o pesquisador julga primordial para possibilitar que um novo produto seja sucesso: dispor de informações de mercado adequadas, de elevada qualidade e que sejam intensamente e corretamente utilizadas pelos tomadores de decisão.

No entanto, esta proposição nos indica uma condição necessária, porém não suficiente para a ocorrência do sucesso, e por isso desenvolvemos uma segunda proposição: **Proposição 2 (P2):** “Quanto mais atividades de Marketing são praticadas pela empresa no estágio de lançamento de um novo produto, maior será a probabilidade de sucesso do produto.”

Esta proposição também está de acordo com o que versa a teoria: para possibilitar que um produto seja sucesso é preciso executar ações intencionais de Marketing para que a oportunidade de mercado detectada seja efetivamente aproveitada.

Estas duas proposições vão frontalmente contra o conceito que ainda vigora em certos meios de que o homem de Marketing deve ser um elemento tipicamente criativo e de que dessa sua criatividade depende o sucesso do novo produto. É verdade que alguma dose de criatividade é desejável, mas criatividade sem ter como base o conhecimento do mercado (isto é, dos consumidores — seus hábitos, desejos, necessidades, comportamento — dos concorrentes, dos canais de distribuição, das práticas comerciais), bem como dirigir ações intencionais ao mercado com certeza não levará o produto ao sucesso.

O presente artigo retrata apenas os resultados da proposição 1; os resultados da proposição 2 serão apresentados num segundo artigo.

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

Variáveis, Indicadores e Parâmetros

Variáveis

Com o desenvolvimento das proposições, estão implícitas as variáveis dependente e independente da pesquisa. São elas:

Variável independente: Atributos das informações de Marketing.

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

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

- Disponibilidade de informações sobre as características do mercado.
- Qualidade das informações sobre as características do mercado.
- Utilização das informações sobre as características do mercado.
- Eficiência da utilização das informações sobre as características do mercado.
- Disponibilidade de informações sobre o custo de se conseguir a aceitação do mercado e de se conseguir a desejada participação no mesmo.
- Qualidade das informações sobre o custo de se conseguir a aceitação do mercado e de se conseguir a desejada participação nele.
- Utilização das informações sobre o custo

de se conseguir a aceitação do mercado e de se conseguir a desejada participação no mesmo.

- Eficiência da utilização das informações sobre o custo de se conseguir a aceitação do mercado e de se conseguir a desejada participação no mesmo.
- Disponibilidade de informações sobre o potencial de vendas.
- Qualidade das informações sobre o potencial de vendas.
- Utilização das informações sobre o potencial de vendas.
- Eficiência da utilização das informações sobre o potencial de vendas.
- Disponibilidade de informações sobre as necessidades e desejos dos consumidores.
- Qualidade das informações sobre as necessidades e desejos dos consumidores.
- Utilização das informações sobre as necessidades e desejos dos consumidores.
- Eficiência da utilização das informações sobre as necessidades e desejos dos consumidores.
- Disponibilidade de informações sobre a possibilidade do sucesso comercial.
- Qualidade das informações sobre a possibilidade do sucesso comercial.
- Utilização das informações sobre a possibilidade do sucesso comercial.
- Eficiência da utilização das informações sobre a possibilidade do sucesso comercial.

Indicadores da Variável Dependente:

Resultado Comercial do Lançamento de um Produto Novo no Mercado: para esta variável não haverá indicadores, pelo fato de que ela, nesta pesquisa, poderá assumir apenas dois valores: sucesso e insucesso. Como nas entrevistas foi solicitado ao entrevistado que apresentasse os casos de sucesso e de insucesso de sua empresa, a variável já foi fornecida com o valor atribuído.

Parâmetros

Segundo Berlin, citado por Kirsch (1976), parâmetros são variáveis que também podem afetar o comportamento das variáveis dependentes. Eles podem afetar a variável dependente no mesmo sentido em que a proposição

ção afirma que a variável independente o faz. Sob condições ideais de laboratório, o pesquisador está quase sempre capacitado a controlar a maioria dos parâmetros podendo torná-los constantes, tanto que pode avaliar cuidadosamente o impacto causado pelas mudanças na variável independente. Nos casos em que os parâmetros não podem ser controlados, podem ocorrer os seguintes problemas: as variáveis independente e dependente aparentam estar relacionadas quando de fato não o estão. Se um parâmetro varia concomitantemente com a variável independente durante o transcorrer de um estudo e ocasiona mudanças na variável dependente, apareceria como se a variável independente tivesse causado a variação, quando de fato poderia não ter sido. Esta ocorrência é chamada de Erro Tipo II. Outro problema pode ocorrer quando o comportamento do parâmetro pode dar a aparência de que as variáveis dependente e independente não estão relacionadas, quando de fato estão. Nesta situação o comportamento do parâmetro neutraliza o impacto do comportamento da variável independente sobre o da variável dependente. Esta ocorrência é chamada de Erro Tipo I.

Rubenstein (1976) no seu paradigma de pesquisa discorre sobre parâmetros nos seguintes termos: “Estes são condicionantes da situação sobre os quais o pesquisador não pode ou não deseja manipular diretamente, devido aos objetivos de seu estudo particular.

A identificação de uma variável como um parâmetro não significa que não seja sempre não manipulável; isto meramente significa que no contexto do estudo particular pode ou deve ser considerado “dado”, e que não está sob o controle direto do pesquisador.

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

pesquisa e medidos foram os seguintes:

Par. 1: Mercado

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

Par. 2: Sensibilidade do Mercado a Preço

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

Par. 3: Sensibilidade do Mercado à Propaganda

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

Par. 4: Sensibilidade do Mercado a Promoção de Vendas

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

Par. 5: Sensibilidade do Mercado a Inovações do Produto

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

Par. 6: Pressão Competitiva

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

Par. 7: Grau de Propaganda desse Ramo Industrial

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

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

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

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

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

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

Medição dos Indicadores e dos Parâmetros

Foi escolhida uma escala de cinco pontos

para medir os indicadores e os parâmetros. Para cada indicador, o respondente poderia posicionar-se numa escala de 1 a 5 conforme o valor que no seu entender o indicador tenha assumido, conforme a convenção que a seguir apresentamos:

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

Seleção da Amostra

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

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

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

Apresentamos na Figura 1, o Plano Geral da Pesquisa, que permite uma melhor visualização do todo da pesquisa.

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

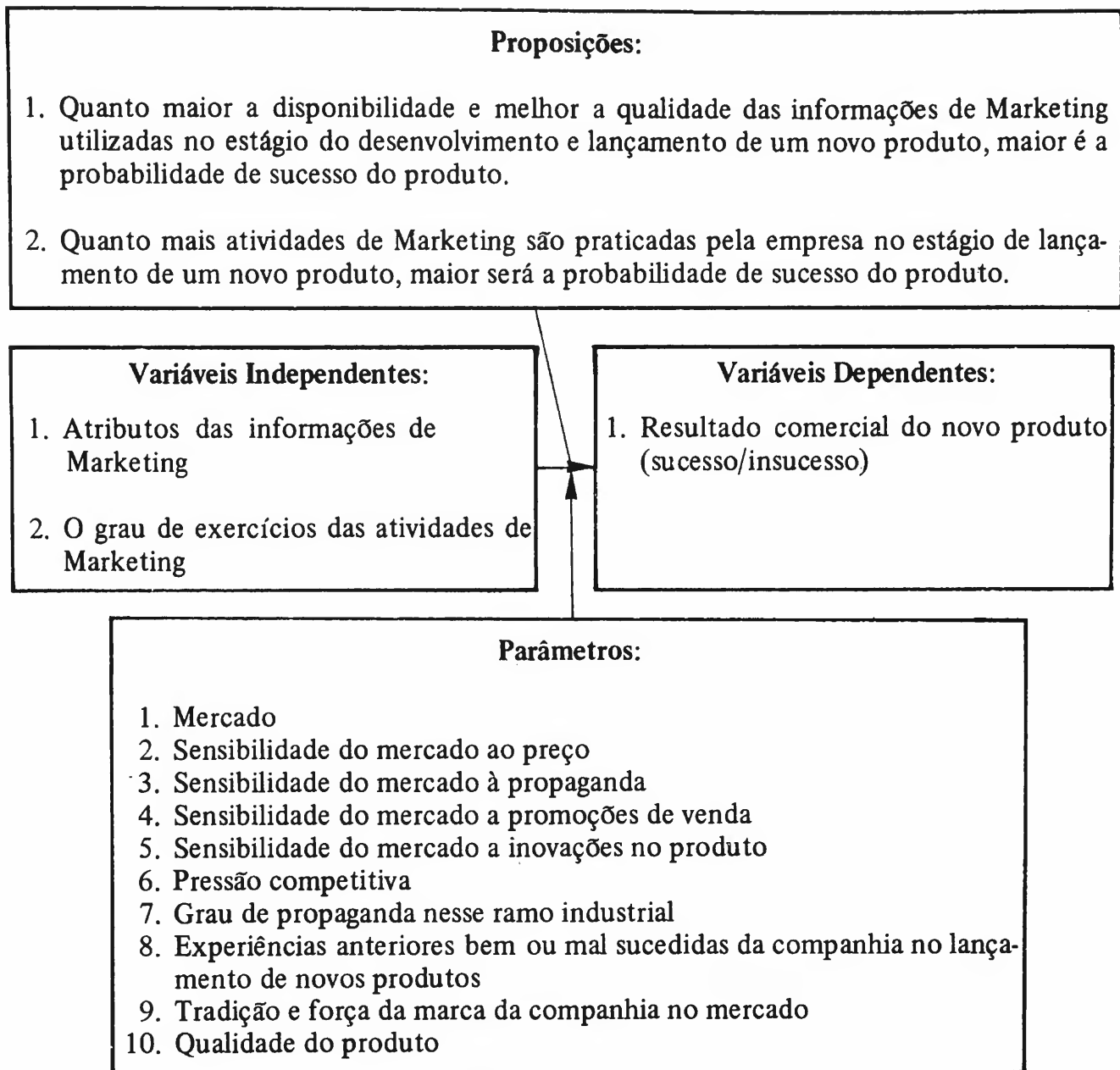


FIGURA 1 – PLANO GERAL DA PESQUISA

RESULTADOS

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

- recusa em conceder entrevista;
- a empresa não tinha casos a relatar;
- a empresa não se enquadrava ou não atendia alguns dos critérios pré-definidos de seleção; e

— dificuldades em marcar a entrevista.

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

- 7 gerentes de Marketing
- 4 diretores comerciais
- 3 gerentes de produto

* Numa das empresas foram pesquisadas 2 divisões.

2 diretores administrativos
 2 gerentes de grupo de produtos
 2 supervisores de vendas
 1 diretor superintendente
 1 gerente de serviços de Marketing
 1 chefe de novos produtos
 1 gerente de promoções
 24

A coleta de dados ocorreu durante o período de setembro/78 a fevereiro/79.

No Quadro 3 a seguir, apresentamos os sub-setores a que pertencem as 23 empresas pesquisadas.

QUADRO 3 – SUB-SETORES INDUSTRIAIS DAS EMPRESAS PESQUISADAS

SUB-SETOR*	NÚMERO DE EMPRESAS
Carnes frigorificadas e industrializadas	4
Laticínios	6
Café	1
Diversos (Conservas, balas e chocolates, biscoitos, massas, leite em pó, sorvetes, pós achocolatados, alimentos supergelados)**	12
TOTAL	23
* Classificação segundo o critério da <i>Revista Visão</i> : “Quem é Quem na Economia Brasileira” 1978.	
** Ao menos uma empresa fabricante de cada produto desta lista foi entrevistada.	

Com o objetivo de apresentar um perfil, embora sucinto, das empresas pesquisadas,

mostramos no Quadro 4 a seguir, algumas das suas características mais peculiares.

Resultados da Variável Informações Sobre o Mercado

Na Tabela 1, apresentamos os resultados obtidos para os indicadores da Variável Informações Sobre o Mercado para os casos de sucesso e insucesso.

A análise dessa tabela mostra que a curva do insucesso sempre esteve à esquerda da curva do sucesso, ora aproximando-se ora distanciando-se. Esta constatação sugere que deve haver uma diferença nas informações sobre o mercado (tipo, disponibilidade, qualidade, grau de utilização e eficiência da utilização) entre os casos de sucesso e os de insucesso no lançamento de novos produtos. Não parece haver muita diferença em termos de disponibilidade de informações, pois tanto para o sucesso quanto para o insucesso as

médias são bastante próximas, se bem que para as do insucesso sempre abaixo das do sucesso.

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

Também em termos do grau de utilização das informações disponíveis há uma diferença entre os casos de sucesso e os de insucesso, porém menor que a diferença verificada entre os graus de qualidade, mas maior do que a verificada entre os graus de disponibili-

QUADRO 4 – CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Empresa	Origem do capital	Tamanho	Propriedade	Administração	Áreas de Mercado	Mercado	Idade (em 1980)	Situação Atual	Enc. Novos Produtos	Observações:
1	Nacional	Grande	Familiar	Semi-profissionalizada	Local e Regional	Muito competitivo	32 anos	Ótima	Diretor Comercial	
2	Nacional	Médio	Familiar	Familiar	Nacional	Muito competitivo	57 anos	Ótima	Diretor Comercial	Operam nesse mercado grandes empresas nacionais e multinacionais.
3	Nacional	Grande	Familiar	Semi-profissionalizada	Nacional, Exportação	Muito competitivo	62 anos	Boa	Ger. de Promoções e Merchandising	Operam neste mercado grandes empresas nacionais e uma com <i>joint-venture</i> com uma multinacional.
4	Nacional	Grande	-	-	Nacional	Muito competitivo	38 anos	Razoável	Diretor Comercial	Esta empresa opera no mesmo mercado da empresa 3.
5	Estrangeiro	Grande	-	Profissionalizada	Regional	Medianamente competitivo	14 anos	Ótima	Diretor Superintendente	Empresa de 1 só produto, mas com estratégia de distribuição diferenciada dos concorrentes que lhe permite uma boa posição no mercado.
6	Estrangeiro	Médio	-	Profissionalizada	-	Medianamente competitivo	Nova	-	Gerente de Produtos	
7	Nacional	Grande	Familiar	Semi-profissionalizada	Nacional, Exportação	Competitivo	62 anos	Má	Diretor de Marketing	Operam neste mercado grandes empresas nacionais e multinacionais. É um ramo extremamente sensível às ações governamentais.
8	Nacional	Grande	Familiar	Semi-profissionalizada	Nacional, Exportação	Competitivo	22 anos	Má	Gerente de Vendas	Esta empresa opera no mesmo mercado da empresa 7.
9	Nacional	Grande	-	Profissionalizada	Nacional, Exportação	Pouco competitivo	26 anos	Boa	Diretor Administrativo	Foi formada basicamente, visando o mercado externo; só mais recentemente lançaram produtos no mercado externo

QUADRO 4 - CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PESQUISADAS (continuação)

Empresa	Origem do capital	Tamanho	Propriedade	Administração	Áreas de Mercado	Mercado	Idade (em 1980)	Situação Atual	Enc. Novos Produtos	Observações:
10	Estrangeiro	Grande	-	Altamente Profissionalizada	Regional e Nacional		51 anos	Ótima		
11	Nacional	Médio	Familiar	Familiar	Nacional, Exportação	Muito competitivo	60 anos	Má	Supervisor de Vendas	Operam nesse mercado grandes empresas nacionais e multinacionais. A empresa teve recentemente um grande lançamento mal-sucedido.
12	Nacional	Médio	Familiar	Familiar	Local e Regional	Pouco competitivo	30 anos	Regular	Não há	
13	Nacional	Pequeno/Médio	Familiar	Familiar	Local e Regional	A desenvolver	11 anos	Boa	Não há	Já pertenceu a um grande grupo nacional que não tendo obtido sucesso com a empresa vendeu-a.
14	Estrangeiro	Pequeno/Médio	-	Profissionalizada	Nacional	Competitivo	-	Regular	-	Pertence a uma grande multinacional que no entanto, no Brasil, mantém-se pequena. Apesar de desfrutar de boa imagem no mercado a empresa não a desfruta com novos lançamentos.
15	Estrangeiro	Grande	-	Profissionalizada	Nacional, Exportação	Competitivo	51 anos	Ótima	-	Desfruta de ótima imagem no mercado. Tem uma linha de produtos grande e diversificada.
16	Estrangeiro	Médio	-	Profissionalizada	Local e Regional	Competitivo	8 anos	Ótima	-	Pertence a grande multinacional instalada no país há dezenas de anos. Esta empresa apenas comercializa e distribui determinada linha da multinacional a que pertence

QUADRO 4 – CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PESQUISADAS (continuação)

Empresa	Origem do capital	Tamanho	Propriedade	Administração	Áreas de Mercado	Mercado	Idade (em 1980)	Situação Atual	Enc. Novos Produtos	Observações:
17	Estrangeiro	Grande	-	Altamente Profissionalizada	Nacional	Competitivo	59 anos	Ótima	Chefe de Novos Produtos	Bastante diversificada no ramo de alimentos. Muito bem estruturada em termos de marketing.
18	Nacional	Pequeno/Médio	Familiar	Semi-profissionalizada	Nacional, Exportação	Muito competitivo	-	Ótima	-	Tem obtido grande sucesso tanto no mercado nacional quanto na exportação.
19	Estrangeiro	Pequeno/Médio	Familiar	Profissionalizada	Nacional, Exportação	Competitivo	43 anos	Boa	-	É uma multinacional "latina" com ramificações por toda América do Sul e Central. Tem uma de suas sedes no Brasil.
20	Nacional	Grande	Familiar	Profissionalizada	Nacional, Exportação	Muito competitivo	39 anos	Ótima	-	
21	Estrangeiro	Grande	-	Altamente Profissionalizada	Nacional, Exportação	Muito competitivo	56 anos	Ótima	-	É uma multinacional sul-americana com sede na Argentina.
22	Nacional e Estrangeiro	Grande	Semi-Familiar	Altamente Profissionalizada	Nacional	Muito competitivo	-	Ótima	Gerente de Grupo de Produtos	É uma <i>joint-venture</i> entre uma empresa regional brasileira e uma multinacional europeia, tendo o controle acionário ficado com a empresa brasileira.
23	Estrangeiro	Grande	-	Altamente Profissionalizada	Nacional, Exportação	Competitivo	33 anos	Ótima	Gerente de Novos Produtos	

TABELA 1 – INFORMAÇÕES SOBRE O MERCADO

Indicadores das Características do Mercado			Sucesso		Insucesso						
			Xs	DP*	Xi	DP*	1	2	3	4	5
1	Disponibilidade de Informações sobre:	As características do mercado	3,78	1,41	3,64	1,50					
2		O custo de se conseguir a aceitação do mercado e a desejada participação no mesmo.	3,52	1,75	3,36	1,55					
3		O potencial de vendas	3,91	1,16	3,78	1,67					
4		As necessidades e desejos dos consumidores	4,08	1,41	3,71	1,68					
5		As possibilidades do sucesso comercial	3,74	1,39	3,71	1,27					
6	Qualidade das Informações sobre:	As características do mercado	3,83	1,50	3,00	1,66					
7		O custo de se conseguir a aceitação do mercado e a desejada participação no mesmo	3,52	1,76	3,00	1,88					
8		O potencial de vendas	3,91	1,16	3,36	1,86					
9		As necessidades e desejos dos consumidores	4,08	1,41	3,14	1,83					
10		As possibilidades do sucesso comercial	3,74	1,39	3,14	1,70					
11	Grau de Utilização no Projeto das Informações sobre:	As características do mercado	3,96	1,58	3,36	1,50					
12		O custo de se conseguir a aceitação do mercado e a desejada participação no mesmo	3,61	1,90	3,14	1,87					
13		O potencial de vendas	4,22	1,24	3,71	1,77					
14		As necessidades e desejos dos consumidores	4,04	1,55	3,79	1,80					
15		As possibilidades do sucesso comercial	4,00	1,51	3,21	1,72					
16	Grau de Eficiência da Utilização de Informações sobre:	As características do mercado	3,87	1,49	2,71	1,54					
17		O custo de se conseguir a aceitação do mercado e a desejada participação no mesmo	3,43	1,80	2,29	1,86					
18		O potencial de vendas	3,83	1,37	3,21	1,89					
19		As necessidades e desejos dos consumidores	3,87	1,60	3,07	1,98					
20		As possibilidades do sucesso comercial	3,91	1,44	2,57	1,65					

* DP = Desvio Padrão

dade, indicando que as empresas que obtiveram sucesso nos seus lançamentos utilizaram mais intensamente as informações disponíveis do que as que não o obtiveram.

Por fim, temos que a maior diferença verificada entre as duas curvas aparece no grau de eficiência da utilização indicando que as empresas que obtiveram sucesso parecem ter

utilizado com maior eficiência as informações disponíveis do que as que não o obtiveram, podendo significar também uma melhor qualificação dos homens de Marketing daquelas em relação a estas.

Outras conclusões podem ainda ser tiradas:

Para o sucesso — os indicadores que parecem ter contribuído para o sucesso, devido a sua elevada pontuação, foram:

- grau de utilização no projeto das informações sobre o potencial de vendas ($X_s = 4,22$)
- qualidade das informações sobre as necessidades e desejos dos consumidores ($X_s = 4,08$)

Os indicadores que parecem ter contribuído menos para o sucesso, devido a sua baixa pontuação, foram:

- grau de eficiência da utilização de informações sobre o custo de se conseguir a desejada participação no mercado ($X_s = 3,43$)
- o grau de qualidade, o grau de utilização e o grau de disponibilidade de informações sobre o custo de se conseguir a aceitação do mercado e a desejada participação no mesmo.

Para o insucesso — os indicadores que parecem ter contribuído para o insucesso, devido a sua elevada pontuação, foram:

- grau de utilização no projeto das informações sobre as necessidades e desejos dos consumidores ($\bar{X}_i = 3,79$)
- grau de utilização no projeto das informações sobre o potencial de vendas ($X_i = 3,71$)
- disponibilidade de informações sobre o potencial de vendas ($X_i = 3,78$)
- disponibilidade de informações sobre as possibilidades do sucesso comercial ($X_i = 3,71$)
- disponibilidade de informações sobre as necessidades e desejos dos consumidores ($X_i = 3,71$)

Os indicadores que parecem ter contribuído mais para o insucesso, devido a sua baixa

pontuação, foram:

- grau de eficiência da utilização de informações sobre o custo de se conseguir a aceitação do mercado e a desejada participação no mesmo ($X_i = 2,29$)
- grau de eficiência da utilização de informações sobre as possibilidades do sucesso comercial ($X_i = 2,57$)
- qualidade das informações sobre as características do mercado e o custo de se conseguir a aceitação do mercado e a desejada participação no mesmo ($X_i = 3,00$ e $3,00$)
- grau de eficiência da utilização de informações sobre as necessidades e desejos dos consumidores ($X_i = 3,07$)

E por fim, uma última forma de analisarmos esta tabela é através da diferença de médias dos indicadores obtidos entre os casos de sucesso e insucesso. Na Tabela 2, a seguir, apresentamos estes indicadores com as respectivas diferenças de média em ordem de maior diferença para a menor.

A análise das diferenças de médias da Tabela 2 indica-nos a proposição 1 (“Quanto maior a disponibilidade e melhor a qualidade das informações de Marketing utilizadas no estágio de desenvolvimento e lançamento de um novo produto, maior é a probabilidade de sucesso desse produto”) pode ser considerada verdadeira para muitos dos indicadores da variável (os de números 20, 17, 9, 6, 19, 15) e pouco verdadeira para outros (os de números 5, 3, 1, 2, 14, 4, 13). Fica também evidenciada nessa tabela a importância relativa entre estes indicadores.

Resultados dos Parâmetros: Característica do Mercado e Outros Fatores

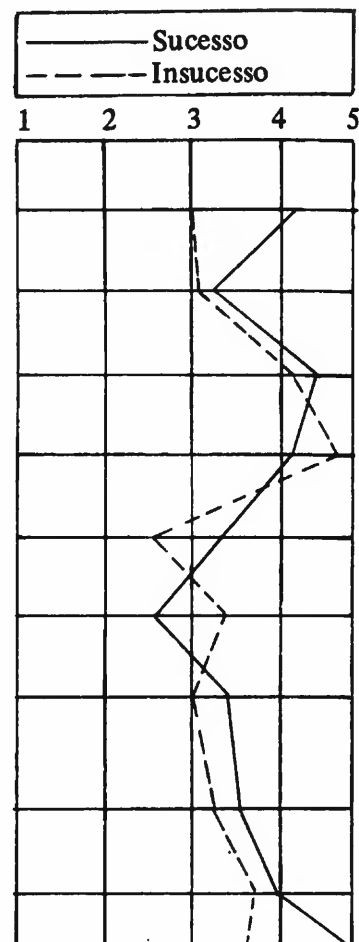
Foram coletados dados sobre dois aspectos dos parâmetros: grau de existência desse fator e o grau de contribuição desse fator para o resultado comercial do produto. Apresentamos na Tabela 3 os resultados dessa análise.

TABELA 2 – DIFERENÇAS DE MÉDIAS ENTRE SUCESSO E INSUCESSO PARA INDICADORES DE INFORMAÇÕES SOBRE O MERCADO

Nº	Indicador:	$\bar{X}_s - \bar{X}_i$
20	Grau de Eficiência da Utilização de Informações sobre: As possibilidades do sucesso comercial	1,34
16	Grau de Eficiência da Utilização de Informações sobre: As características do mercado	1,16
17	Grau de Eficiência da Utilização de Informações sobre: O custo de se conseguir a aceitação do mercado e a desejada participação no mesmo.	1,14
9	Qualidade das Informações sobre: As necessidades e desejos dos consumidores	0,94
6	Qualidade das Informações sobre: As características do mercado	0,83
19	Grau de Eficiência da Utilização de Informações sobre: As necessidades e desejos dos consumidores	0,80
15	Grau de Utilização no Projeto das Informações sobre: As possibilidades do sucesso comercial	0,79
18	Grau de Eficiência da Utilização de Informações sobre: O potencial de vendas	0,62
10	Qualidade das Informações sobre: As possibilidades do sucesso comercial	0,60
11	Grau de Utilização no Projeto das Informações sobre: As características do mercado	0,60
12	Grau de Utilização no Projeto das Informações sobre: O custo de se conseguir a aceitação do mercado e a desejada participação no mesmo	0,57
8	Qualidade das Informações sobre: O potencial de vendas	0,55
7	Qualidade das Informações sobre: O custo de se conseguir a aceitação do mercado e a desejada participação no mesmo	0,52
13	Grau de Utilização no Projeto das Informações sobre: O potencial de vendas	0,51
4	Disponibilidade de Informações sobre: As necessidades e desejos dos consumidores	0,27
14	Grau de Utilização no Projeto das Informações sobre: As necessidades e desejos dos consumidores	0,25
2	Disponibilidade de Informações sobre: O custo de se conseguir a aceitação do mercado e a desejada participação no mesmo	0,16
1	Disponibilidade de Informações sobre: As características do mercado	0,14
3	Disponibilidade de Informações sobre: O potencial de vendas	0,13
5	Disponibilidade de Informações sobre: As possibilidades do sucesso comercial	0,03

TABELA 3 – CARACTERÍSTICAS DO MERCADO E OUTROS FATORES

Indicadores das Características do Mercado e Outros Fatores		Sucesso		Insucesso	
		X	DP*	X	DP*
1	Mercado Favorável	4,30	0,88	3,07	1,68
2	Sensibilidade do mercado ao preço	3,09	1,86	3,00	1,80
3	Sensibilidade do mercado à propaganda	4,35	1,61	4,21	1,31
4	Sensibilidade do mercado a promoção de vendas	4,17	1,07	4,43	0,76
5	Sensibilidade do mercado a inovações no produto	3,17	1,95	2,86	1,83
6	Pressão competitiva (Mercado altamente competitivo)	2,74	1,63	3,50	1,74
7	Grau de propaganda nesse ramo industrial	3,30	1,74	3,00	1,75
8	Experiências anteriores bem ou mal sucedidas da Cia. no lançamento de novos produtos	3,39	1,83	3,14	1,75
9	Tradição e força da marca da Cia. no mercado	4,00	1,62	3,93	1,64
10	Qualidade do produto	4,87	0,34	3,71	1,73



Em termos do grau de existência do fator, verifica-se que não há grandes disparidades entre esses valores, valendo destacar que:

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

os que poderiam ter alguma atribuição pelo resultado comercial (Proposição alternativa) foram:

- Mercado favorável ($X_s - X_i = 1,23$)
- Qualidade do produto ($X_s - X_i = 1,16$).

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

Resultados do Teste Estatístico "t"

No planejamento da pesquisa havíamos projetado que em cada empresa visitada coletaríamos ao menos dois casos, sendo um de sucesso e outro de insucesso, formando pares, de tal forma que ao final teríamos igual número de casos de sucesso e de insucesso. Eventualmente, poderíamos coletar mais de um par numa mesma empresa. Havíamos projetado dessa maneira, já pensando na fa-

cilidade para a análise que tal procedimento proporcionaria. Infelizmente tal procedimento na prática não foi possível, pois quando saímos a campo verificamos que um grande número de empresas só tinha casos de sucesso para contar (ou só se prontificaram a contar casos de sucesso) enquanto umas poucas só tinham casos de insucesso, e a maioria pôde contar um par de casos de sucesso e insucesso. A distribuição dos trinta e sete casos pesquisados ficou sendo a seguinte:

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

Para as análises já apresentadas tal fato não teve nenhuma implicação, pois os dados haviam sido tabulados de forma isolada, ou seja, calculou-se todas as medidas estatísticas para os vinte e três casos de sucesso e analogamente para os quatorze casos de insucesso. No entanto, a aplicação do teste "t", para avaliar a significância da diferença de médias para cada indicador das variáveis pesquisadas, só foi possível para os casos que formavam pares. Assim, o número de casos que foi possível testar foi de vinte e quatro.

O teste efetuado para as diferenças de médias de cada indicador respectivamente para os casos de sucesso e insucesso visou apontar quais diferenças são estatisticamente significantes.

Apresentamos nas Tabelas 4 e 5 os resultados deste teste, respectivamente para a variável Informações sobre o Mercado e para os parâmetros Características do Mercado e Outros Fatores.

Pela Tabela 4, podemos observar que, resultante da aplicação do teste "t" para a diferença de médias dos indicadores para o Sucesso e Insucesso, a diferentes níveis de significância, foram aceitos e, portanto, de acordo com a proposição 1, os seguintes indicadores: 6, 7, 15, 16, 17 e 20, enquanto todos

os demais foram rejeitados.

Pela Tabela 5, podemos observar quais Características de Mercado e Outros Fatores foram aceitos a diferentes níveis de significância e, portanto, são considerados como possíveis proposições alternativas: 1, 3, 5, 8, 9 e 10, enquanto os demais foram recusados.

CONCLUSÕES

Resumo das principais conclusões quando analisado o total da amostra considerada:

Alcançam sucesso os produtos das empresas que:

- tiveram um elevado grau de utilização no projeto das informações sobre o potencial de vendas;
- tiveram alta qualidade nas informações sobre as necessidades e desejos dos consumidores.

Obtiveram insucesso os produtos das empresas que:

- tiveram um baixo grau de eficiência da utilização de informações sobre o custo de se conseguir a aceitação do mercado e a desejada participação no mesmo;
- tiveram um baixo grau de eficiência na utilização de informações sobre as possibilidades do sucesso comercial.

As variáveis cujas diferenças de intensidade de aplicação no sucesso e no insucesso parecem melhor explicar a ocorrência de um e outro são:

- grau de eficiência da utilização de informações sobre as possibilidades do sucesso comercial;
- grau de eficiência da utilização de informações sobre as características do mercado;
- grau de eficiência da utilização de informações sobre o custo de se conseguir a aceitação do mercado e a desejada participação no mesmo;
- qualidade das informações sobre as necessidades e desejos dos consumidores;
- qualidade das informações sobre as características do mercado;
- grau de eficiência da utilização de informações sobre as necessidades e desejos dos consumidores;
- grau de utilização no projeto das informa-

TABELA 4 – RESULTADO DO TESTE “t” PARA AS INFORMAÇÕES SOBRE O MERCADO

Indicadores das Características do Mercado		Sucesso	Insucesso	$\bar{X}_s - \bar{X}_i$	Resultado do Teste “t”	Proposição:	
		\bar{X}_s	\bar{X}_i				
1	Disponibilidade de Informações sobre:	As características do mercado	4,33	3,75	0,58	NS	Rejeitada
2		O custo de se conseguir a aceitação do mercado e a desejada participação no mesmo	3,92	3,08	0,83	NS	Rejeitada
3		O potencial de vendas	4,08	3,75	0,33	NS	Rejeitada
4		As necessidades e desejos dos consumidores	4,08	3,58	0,50	NS	Rejeitada
5		As possibilidades do sucesso comercial	3,92	3,58	0,33	NS	Rejeitada
6	Qualidade das Informações sobre:	As características do mercado	4,50	3,00	1,50	S**	Aceita
7		O custo de se conseguir a aceitação do mercado e a desejada participação no mesmo.	4,08	2,67	1,42	S***	Aceita
8		O potencial de vendas	3,92	3,25	0,67	NS	Rejeitada
9		As necessidades e desejos dos consumidores	3,83	3,00	0,83	NS	Rejeitada
10		As possibilidades do sucesso comercial	3,75	2,92	0,83	NS	Rejeitada
11	Grau de Utilização no Projeto das Informações sobre:	As características do mercado	4,42	3,42	1,00	NS	Rejeitada
12		O custo de se conseguir a aceitação do mercado e a desejada participação no mesmo.	4,25	3,08	1,17	NS	Rejeitada
13		O potencial de vendas	4,25	3,75	0,50	NS	Rejeitada
14		As necessidades e desejos dos consumidores	3,92	3,67	0,25	NS	Rejeitada
15		As possibilidades do sucesso comercial	4,08	3,25	0,83	S***	Aceita
16	Grau de Eficiência da Utilização de Informações sobre:	As características do mercado	4,25	2,83	1,43	S**	Aceita
17		O custo de se conseguir a aceitação do mercado e a desejada participação no mesmo	4,00	2,00	2,00	S**	Aceita
18		O potencial de vendas	4,00	3,08	0,92	NS	Rejeitada
19		As necessidades e desejos dos consumidores	3,75	2,83	0,92	NS	Rejeitada
20		As possibilidades do sucesso comercial	4,08	2,50	1,58	S*	Aceita

Observações:

1. Nº de casos: 12 sucessos e 12 insucessos
2. NS – Não Significativo
3. S* – Significativo ao nível de 1%
4. S** – Significativo ao nível de 5%
5. S*** – Significativo ao nível de 10%

TABELA 5 – RESULTADO DO TESTE “T” PARA AS CARACTERÍSTICAS DO MERCADO E OUTROS FATORES

Indicadores das Características do Mercado e Outros Fatores		Sucesso Xs	Insucesso Xi	Xs - Xi	Resultado do Teste “t”	Possível Proposição Alternativa	
1	Grau de Existência do Fator:	Mercado Favorável	4,41	3,08	1,33	S**	Sim
2		Sensibilidade do mercado ao preço	3,17	2,83	0,33	NS	Não
3		Sensibilidade do mercado à propaganda	4,83	4,08	0,75	S***	Sim
4		Sensibilidade do mercado à promoção de vendas	4,75	4,33	0,42	NS	Não
5		Sensibilidade do mercado a inovações no produto	3,92	2,67	1,25	S**	Sim
6		Pressão competitiva (mercado altamente competitivo)	3,25	3,58	-0,33	NS	Não
7		Grau de propaganda nesse ramo industrial	3,67	3,00	0,67	NS	Não
8		Experiências anteriores bem ou mal sucedidas da Cia. no lançamento de novos produtos	4,25	3,17	1,08	S***	Sim
9		Tradição e força da marca da Cia. no mercado	4,58	4,08	0,50	S***	Sim
10		Qualidade do produto	4,58	3,50	1,33	S**	Sim

Observações:

1. Nº de casos: 12 sucessos e 12 insucessos
2. NS – Não Significativo
3. S* – Significativo a nível de 1%
4. S** – Significativo a nível de 5%
5. S*** – Significativo a nível de 10%

ções sobre as possibilidades do sucesso comercial;

- grau de eficiência da utilização de informações sobre o potencial de vendas.

Entre as proposições alternativas, a pesquisa apontou os seguintes parâmetros como possíveis responsáveis parciais pelos sucessos:

- qualidade do produto
- mercado favorável
- pressão competitiva

No entanto, quando aplicamos o teste “t” para os pares de sucesso/insucesso ocorridos em cada empresa, as conclusões a que chegamos foram as seguintes:

- Nos casos de sucesso houve:
 - melhor qualidade das informações sobre

as características do mercado;

- melhor qualidade das informações sobre o custo de se conseguir a aceitação no mercado e a desejada participação no mesmo;
- maior grau de utilização no projeto das informações sobre as possibilidades do sucesso comercial;
- maior grau de eficiência na utilização de informações sobre as características do mercado;
- maior grau de eficiência na utilização de informações sobre o custo de se conseguir a desejada participação no mercado;
- maior grau de eficiência na utilização de informações sobre as possibilidades do su-

cesso comercial.

Em termos de proposições alternativas o teste "t" mostrou que os seguintes parâmetros poderiam explicar o sucesso, já que havia diferenças significativas na sua existência nos casos de sucesso comparado aos casos de insucesso:

- mercado favorável;
- sensibilidade do mercado à propaganda;
- sensibilidade do mercado a inovação no produto;
- experiências anteriores bem ou mal sucedidas da companhia no lançamento de novos produtos;
- tradição e força da marca da companhia no mercado;

– qualidade do produto.

As conclusões acima têm uma validade externa muito restrita, uma vez que a pesquisa se concentrou:

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

Para que este campo de conhecimento seja ampliado fazem-se necessárias outras pesquisas que levem em consideração outros fatores (como: finanças, produção, P & D etc), outras indústrias, outras áreas do país, para que possamos ter um quadro cada vez mais completo.

BIBLIOGRAFIA

- JERVIS, Paul. Innovation and technology transfer – the role and characteristics of individuals. *IEEE Transactions of Engineering Management*. v. EM-22, nº 1, fev. 1975.
- KIRSCH, Ken., "An Evaluation of the effectiveness of converting chemical abstracts from work – copy to microfilm: an administrative experiment in an industrial. R & D Laboratory, master thesis, ch. 3.0, p. 56-96, Department of Industrial Engineering and Management Sciences, The Technological Institute, Northwestern University, Encaston, Illinois, 1976, unpublished.
- Learning from project successes and failures. Report of the conclusions at the semi-annual meeting of the Industrial Research Institute at the Century Plaza Hotel in Los Angeles, on October 8, 1968, Research Management, Vol. XII, nº 2 (1969), p. 92-100.
- LITTLE, A. D. and Industrial Research Institute. Barries to innovation in industry: opportunities for policy changes, Executive Summary Report Prepared for the National Science Foundation contracts NSF C0748 and C-725, Sept. 1973.
- MYERS, S. & SWEEZY, E. E. *Why innovation flater and fail: a study of 200 cases*. Study done at the Institute of Public Administration at the University of Denver Research Institute, in Technological Innovation, Chapter 5, 1977, Westview Press, Boulder, Colorado.
- OLIVEIRA LIMA, A. et alii. Por que fracassam os lançamentos. *Exame*, outubro 1974, p. 87-100.
- ROBERTSON, Thomas S., *Innovative behavior and communication*. New York, Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1971.
- RUBENSTEIN, A. H. *An organizational design paradigm*. Department of Industrial Engineering and Management Sciences, the Technological Institute, Northwestern University, Evanstons, Illinois, 1976.
- UTTERBACK, James M., et alii. The process of innovation in five industries in europe and Japan. *IEE Transactions of Engineering Management*, v. EM-23, nº 1, fev. 1976, p. 3-9.