Aurélio HESS *

Investimentos em projetos de novos produtos: O instrumento de aumento do lucro do empreendedor

Resumo

Este trabalho propõe uma reflexão sobre as implicações do investimento em desenvolvimento de projetos de novos produtos. São mostrados os motivos que levam as empresas a optar por investir em projetos de produtos. Discute-se por que alguns projetos falham e, por fim, apresentam-se sugestões para minimizar as possibilidades de falhas nesta opção de investimento, visando ao aumento do lucro e à maximização da riqueza do acionista.

Abstract

This article intends to propose a reflection about the implications of investments in new products projects development. Are showed the reasons that moves the companies to invest in new products projects. One discuss reasons why some projects fail and, at the end, are offered some suggestions to minimize possibilities of fail on this kind of investment, looking for to make large the profits of shareholders.

1. Por que empresas investem em projetos de produtos

Empresas existem, porque seus empreendedores acreditam que são rentáveis e podem trazer-lhes, além do dinheiro, satisfação pessoal e profissional. Empresas lançam produtos, porque acreditam nas suas operações. Acreditam que, investindo em desenvolvimento de projetos de novos produtos, podem obter melhores retornos

que em outras opções de investimento, como o mercado financeiro por exemplo.

Buscando explicar as finalidades ou propósitos básicos de uma empresa, NAKAGAWA¹ (1993) enfatiza que é “satisfazer com qualidade as necessidades dos consumidores de seus produtos, obtendo lucratividade satisfatória”.

1.1 A Vantagem Competitiva

Como afirma PORTER² (1996), “a concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa e uma boa implementação”. A estratégia competitiva é a luta por uma posição competitiva favorável em uma indústria, no mercado onde ocorre a concorrência. E, finaliza PORTER³ (1996), “a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria”.

1.2 Maximização do Lucro e da Riqueza

A alta administração vale-se das teorias de operações da empresa para elaborar um plano, que seja bem sucedido para o lançamento de novos produtos. O objetivo, como explica GITMAN⁴ (1995), é fundamentalmente a maximização do lucro e da riqueza do acionista. A maximização do lucro numa abordagem de curto prazo, ou a maximização da riqueza, a longo

¹ NAKAGAWA, M. *Introdução à controladoria*. São Paulo: Atlas - 1993

² PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus - 1996.

³ idem

⁴ GITMAN, Laurence J. *Administração financeira*. São Paulo: Harbra - 1994

* Mestre em Administração e Planejamento Financeiro pela PUC/SP; Especialista em Consultoria em Organizações pela EAESP-FGV; Especialista em Negociação pela EAESP-FGV; Graduado em Administração de Empresas.

prazo. O cumprimento de um ou outro objetivo dependerá exclusivamente da estratégia adotada em cada circunstância. Ao encarar a empresa como um negócio contínuo, as decisões e definições de estratégia devem ser tomadas à luz do futuro, bem como do presente. O valor futuro e o valor presente constituem conceitos básicos do valor do dinheiro no tempo. Cálculos do valor futuro são necessários para avaliar montantes futuros oriundos de investimentos correntes em projetos que geram retornos futuros. Esta relação de geração de retornos futuros, a partir de investimentos em projetos, é chamada de geração de Valor Presente Líquido positivo. As formas de produzir VPL positivo costumam exigir criatividade, agilidade e versatilidade. Eis algumas maneiras pelas quais as empresas criam VPL positivo, segundo a ótica de ROSS⁵ (1995):

- . Sendo as primeiras a introduzir um novo produto;
- . Introduzindo variações de produtos existentes para tirar proveito de uma demanda insatisfeita;
- . Criando diferenciação de produtos através de propaganda agressiva e redes de comercialização;
- . Inovando em processos organizacionais para fazer tudo o que foi indicado acima.

Sem dúvida, esta é apenas uma lista parcial de fontes possíveis de VPL positivo. Entretanto, projetos com VPL positivos não são tão comuns.

1.3 Anatomia do Valor

É extremamente importante entender a anatomia do valor do produto, dado que os retornos futuros para investimentos presentes em projetos dependem, diretamente, do desempenho do produto no mercado.

No conceito de CSILLAG⁶ (1989), “o desempenho de um produto pode ser definido como o conjunto específico de habilidades funcionais e

propriedades que o tornam vendável. O valor real de um produto é o grau de aceitabilidade para o cliente. Em geral, aumenta com maiores valores de uso e de estima, e diminui com o crescimento do valor de custo”.

2. Decidir que produto lançar

Neste capítulo, procuro mostrar o processo de análise que as empresas têm de proceder, desde a identificação de oportunidades de produtos no mercado até seu lançamento.

2.1 Definições de Projeto e Produto

Na concepção de RANDOW⁷ (1995), “projeto” é um empreendimento específico, com um começo e um fim definidos, dirigido por pessoas para cumprir metas estabelecidas dentro de parâmetros de custo, tempo e qualidade”.

KOTLER⁸ (1995) define **produto** como “algo que pode ser oferecido para satisfazer a uma necessidade ou desejo”. Afirma ainda que “a importância dos produtos físicos não reside apenas em sua posse, mas também nos serviços oferecidos pelo mesmo”. Não compramos um carro para admirar, mas em função do serviço de transporte que oferece.

Diante de várias opções de projetos em que pode investir, ou produtos que pode desenvolver, a empresa admite alguns parâmetros para a decisão de investimento. Passamos a sua exposição:

2.2 Identificação de Oportunidades

Inúmeros são os métodos aplicados na identificação de oportunidades de oferta de produtos ao mercado. Identificada a oportunidade de oferecer produto ao mercado, a empresa precisa definir as características do produto que viria atender às expectativas do consumidor, dentro

⁵ROSS, Stephen A. *Corporate Finance*. São Paulo: Atlas - 1995

⁶CSILLAG, João M. *Análise do valor*. São Paulo: Atlas - 1989

⁷RANDOW, A. C. *Microsoft Project for Management*. São Paulo: Makron - 1995

⁸KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas - 1995

dos parâmetros de preço e qualidade que o mercado poderia assimilar. É preciso eleger, dentre as opções disponíveis, quais projetos serão levados a frente no desenvolvimento.

A seguir, exponho os indicadores, para a seleção de projetos comumente usados nas empresas para esta análise:

2.3 Indicadores para Seleção de Projetos

Como explica CONTADOR⁹ (1988), “a decisão sobre a viabilidade de um projeto, isolado ou comparado a de outros, exige o emprego de critérios e regras que devem ser obedecidos, para que os projetos possam ser aceitos e ordenados por preferência”. Os critérios mais aplicados são:

O Time-To-Market

O **time-to-market**, ou seja, a velocidade com que a empresa consegue reagir entre a identificação da oportunidade de produto no mercado e a sua conseqüente oferta, é das avaliações mais importantes para a decisão, visto que o mercado pulsa e a concorrência é ágil. É preciso estabelecer o prazo ideal de lançamento do produto no mercado.

Análise econômico-financeira do projeto: Payback, Valor Presente Líquido e Taxa Interna de Retorno

Segundo CONTADOR¹⁰ (1988), “o **payback** é o indicador mais simples e conhecido. Mostra o número de períodos necessários, para recuperar os recursos despendidos na implantação do projeto”.

O desenvolvimento de novos produtos é um caso típico de projeto onde há um dispêndio ini-

cial de capital, dividido nas várias fases do desenvolvimento do projeto e, depois, o retorno de capital com os volumes de faturamento do produto. Os projetos são ordenados, segundo o número de períodos necessários para recuperar os investimentos. Quanto menor o **payback**, tanto melhor o projeto.

O **Valor Presente Líquido**, no conceito de ROSS¹¹ (1995), ilustra como se avalia um projeto, haja vista que este deve gerar uma taxa de retorno superior à que poderia ser obtida nos mercados de capitais. Somente se isto ocorrer, o VPL de um projeto será positivo.

Na visão de GITMAN¹² (1995), que admite a Taxa Interna de Retorno como a provável técnica mais utilizada para se avaliar investimentos, é definida como “a taxa de desconto que leva o valor atual das entradas de caixa a se igualarem ao investimento inicial de um projeto”.

O critério adotado diz que um projeto é viável e deve ser considerado como alternativa para execução, se a sua taxa interna de retorno é igual ou maior que o custo de oportunidade dos recursos para a sua implantação.

3. Como as empresas planejam e administram projetos de novos produtos

Neste tópico, apresentamos os aspectos principais acerca de como as empresas planejam e administram o desenvolvimento de projetos de novos produtos.

3.1 Fundamentos do Desenvolvimento de Projetos

O desenvolvimento de projetos é visto por ADAMS & BARNDT¹³ (1994) como tendo quatro fases distintas a saber:

⁹CONTADOR, C. R. *Avaliação Social de Projetos*. São Paulo: Atlas - 1988

¹⁰idem

¹¹ROSS, Stephen A. *Corporate Finance*. São Paulo: Atlas - 1995

¹²GITMAN, Laurence J. *Administração financeira*. São Paulo: Harbra - 1994

¹³ADAMS, J. / BARNDT, S. *Projects Management*. H & R, N York - 1994

- 1) fase conceitual;
- 2) fase de planejamento;
- 3) fase de execução;
- 4) fase de encerramento.

Em um projeto de produção industrial, cada fase é caracterizada pelas seguintes atividades:

1) A fase conceitual inclui identificação de necessidades do mercado, avaliação da exequibilidade do projeto do produto, preparação das propostas de design, elaboração dos orçamentos e nomeação da equipe inicial do projeto.

2) A fase de planejamento envolve implementação dos programas, realização de estudos, construção e teste de protótipos, análise de resultados e obtenção de aprovação para produção.

3) A fase de execução inclui verificação do desempenho dos protótipos, modificações se necessário e treinamento “on-the-job” da equipe envolvida no projeto.

4) A fase de encerramento inclui treinamento operacional de pessoal, transferência de responsabilidade, liberação dos recursos e relocação dos membros da equipe do projeto.

O planejamento de projetos inclui a fixação de objetivos, a previsão de recursos, a prevenção de dificuldades e o esboço de soluções.

Para que os projetos possam ser planejados e controlados, devem ser divididos em segmentos. As tarefas precisam ter dimensões suficientes, para serem realizadas pelas pessoas a que são atribuídas, porém não tão pequenas a ponto de se tornarem detalhes de menor importância. A Estrutura da Divisão de Trabalho (EDT) é uma forma hierárquica para divisão dos projetos em tarefas controláveis.

4. Por que alguns projetos falham

Aqui, mostramos algumas das razões de insucesso no investimento em projetos de produ-

tos. Sem a pretensão de esgotar o assunto, mostramos que as razões do insucesso podem estar em qualquer ponto da cadeia de desenvolvimento de projetos de novos produtos.

4.1 Erros na Identificação de Oportunidades

No primeiro elo da cadeia de desenvolvimento de projetos de produtos, podem estar as maiores falhas. Pequenos desvios de trajetória no início do processo serão ampliados ao longo do desenvolvimento e, certamente, levarão a consequências desastrosas. Suas origens podem ser:

Erros na Avaliação de Mercado e do Produto

Freqüentemente, os fabricantes cometem o erro de prestar mais atenção ao seu produto físico, ou ainda às necessidades da empresa, que aos interesses do consumidor, colhendo como resultado a rejeição do mercado.

Miopia em Marketing

Contamos, mais uma vez, com o auxílio de KOTLER¹⁴ (1995), para definir miopia em marketing. O autor lembra que o conceito de produto assume que os consumidores favorecerão aqueles produtos que oferecem mais qualidade, desempenho ou características inovadoras. Como disse KOTLER¹⁵ (1995), “os administradores das organizações orientadas para o produto focam sua energia em fazer produtos superiores e melhorá-los ao longo do tempo”. Freqüentemente, as empresas orientadas para o produto o planejam com pouca ou nenhuma contribuição do consumidor. O conceito de produto leva à “miopia em marketing”, um foco no produto em vez de na necessidade do consumidor.

¹⁴KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas - 1995

¹⁵idem

4.2 Os Erros na Seleção do Projeto

A presença “pulsante” de produtos de todos os fabricantes no mercado abre, freqüentemente, novas oportunidades para se oferecer novos produtos. Estas oportunidades são identificadas, sempre mais de uma a cada análise de mercado e, então, levadas aos comitês de avaliação de projetos de investimentos. Os comitês têm a função de avaliar as melhores opções de investimentos. Muitos erros são comuns nas decisões que este processo envolve. Passamos agora a comentar os mais importantes:

As falhas no Estudo de Viabilidade Operacional

Pressionada pela necessidade de aceitar o desenvolvimento de um novo projeto imposto pela alta administração, a gerência de projetos comumente omite a indisponibilidade da equipe de desenvolvimento, a falta de capacidade industrial de assimilar mais um produto, a falta de quadro efetivo de pessoal e outros. Ser viável para a empresa desenvolver o produto envolve uma análise criteriosa das variáveis internas, de forma a garantir que o projeto não sofrerá solução de continuidade.

4.3 Erros na Gestão do Desenvolvimento do Projeto

Explica DINSMORE¹⁶ (1992) que, “de todas as medidas de administração de projetos, a de planejamento é a que possui o impacto mais forte”.

No entanto, a impressão de que o desenvolvimento de um novo projeto é mera repetição de projetos anteriores, leva a uma desconsideração pela importância do planejamento.

A pressa pelo início da execução não deixa espaço para planejamento. Esta visão distorcida

tem levado a grandes prejuízos, pois não deixa espaço de manobra para medidas contingenciais.

Em um trabalho de consultoria realizado pela empresa G&A-GENTILE & ASSOCIADOS¹⁷ (1995), temos uma análise da ocorrência de falhas em projetos, suas causas, fatores envolvidos e as razões do mau desempenho:

Tabela 1 - Desafios encontrados nos Projetos

Desafio	Frequência
Cronogramas direcionados a prazos finais	85%
Fazer face a limitações de recursos	83%
Estabelecer metas e marcos mensuráveis	70%
Fazer face às mudanças	50%
Lidar com conflitos	42%
Outros desafios	35%

Estes desafios são, por vezes, superados e, por vezes, não, levando a fracassos. O relatório de conclusão do trabalho da G&A afirma que “a maioria dos problemas mencionados relacionam-se à habilidade da direção de formar um ambiente profissional que conduza ao trabalho de equipe multidisciplinar, rico em atividades estimulantes e interessantes, envolvimento e confiança mútua”.

4.4 O Ambiente Mutável do Mercado

KOTLER¹⁸ (1995) tem enfatizado repetidamente que as empresas excelentes possuem uma visão de fora para dentro de seus negócios. Elas reconhecem que o mercado está constantemente oferecendo novas oportunidades e apresentando novas ameaças. Estas empresas reconhecem a importância vital do monitoramento e da adaptação contínua às mudanças ambientais.

Mudanças sociais, comportamentais, tecnológicas, econômicas e políticas estão ocorrendo a todo instante.

¹⁶DINSMORE, P. C. *Gerência de Programas e Projetos*. São Paulo: Pini - 1992

¹⁷GENTILE & ASSOCIADOS. *Desenvolvimento Empresarial*. São Paulo - 1996

¹⁸KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas - 1995

5. Como minimizar possibilidades de falhas

O grande desafio enfrentado pelas empresas atualmente é continuar existindo, e prosperando, diante de ambientes que se alteram rapidamente.

Mais uma vez recorrendo a KOTLER¹⁹ (1995), lembramos que “uma coisa é discernir as oportunidades atraentes do ambiente; outra é possuir as competências necessárias para aproveitar bem essas oportunidades”.

Neste capítulo, procuro mostrar possibilidades de minimizar os insucessos, através da correção das distorções, erros e falhas que ocorrem em cada fase da cadeia de investimentos em projetos de produtos.

5.1 Na Identificação de Oportunidades

A identificação de oportunidades depende de um monitoramento constante do mercado, tanto no âmbito da oferta de produtos pela concorrência quanto no comportamento do consumidor. Este monitoramento não tem mostrado a persistência que deveria, nem num âmbito, nem no outro. Observar um ou outro produto lançado pela concorrência não significa monitorar o mercado. Observar que produtos estão vendendo mais não esgota a análise dos anseios do consumidor.

É preciso tornar este processo mais técnico e menos subjetivo. Porém, os nossos executivos não estão desamparados nesse pântano. Há trabalhos importantes que podem auxiliá-los:

Faith Popcorn²⁰ dirige uma empresa de consultoria de marketing chamada BrainReserve. Sua empresa oferece diversos serviços: Brain Renewal, que tenta dar vida nova a marcas enfraquecidas; Brain Jam, que utiliza uma lista de tendências para gerar novas idéias; e Trend Bank, banco de dados destinado ao monitora-

mento cultural e a entrevistas de consumidores.

Há muitos anos, John Naisbitt²¹ vem publicando Trend Report, relatório recebido por diversas organizações. Naisbitt e seus colaboradores destacam as tendências através da análise de conteúdo, isto é, contando o número de vezes que notícias importantes sobre diferentes tópicos aparecem nos principais jornais. Naisbitt já publicou um livro listando as dez megatendências mais importantes.

Amparados por estes e outros trabalhos, os executivos têm subsídios para tentar desenvolver formas de antever o futuro para tomar decisões.

5.2 Na Seleção do Projeto

Os erros na seleção do projeto podem ocorrer por desconhecimento das deficiências dos indicadores matemáticos, por falhas nos estudos de viabilidade operacional, pela tomada de decisões precipitadas, ou ainda por motivos imprevisíveis. As deficiências dos indicadores matemáticos podem ser evitadas desde que o executivo as conheça. Fazer as devidas adaptações matemáticas a cada indicador, tornando-o realmente fiel à análise que se pretende fazer é o primeiro passo.

As falhas nos estudos de viabilidade operacional, de maneira geral, têm origem na obrigatoriedade de assimilação de todas as variações de demanda de trabalho, dentro de um ambiente de fortes pressões de prazo, qualidade e custos, ou na incapacidade da gerência de projetos de comunicar claramente sua impossibilidade de assumir novos desenvolvimentos.

Uma forma de evitar estes problemas é lembrar que há mais variáveis neste processo. Pode-se adotar uma postura mais flexível, optando por alternativas operacionais específicas para este projeto, que possam torná-lo mais viável e seguro. Desenvolver uma forma clara de medir sua capacidade operacional e apresentá-la para a alta administração é uma forma de comunicar

¹⁹KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas - 1995

²⁰idem

²¹idem

possíveis recusas sem traumas.

5.3 Na Gestão do Desenvolvimento do Projeto

Conhecer as fases do desenvolvimento de projetos, os resultados que devem ser obtidos em cada fase e quais as ferramentas de que se dispõe para tanto, deveria ser suficiente para conduzir projetos ao final com sucesso. Porém, não tem sido. O emaranhado de recursos, exigências e restrições é, freqüentemente, maior que a capacidade de administrá-los.

Recorremos a DINSMORE²² (1992), mais uma vez, para fazer uso de um conceito de sua criação: os dez mandamentos da gestão de projetos. Passemos ao seu estudo:

- 1- concentrar-se ativamente na função interface;
- 2- fazer a montagem da equipe;
- 3- planejar técnica e estrategicamente;
- 4- vestir as três camisas do gerente de projetos;
- 5- administrar conflitos;
- 6- esperar o inesperado;
- 7- confiar na intuição;
- 8- aprimorar suas habilidades comportamentais;
- 9- resolver problemas através da negociação e da colaboração;
- 10- controlar e avaliar resultados.

5.4 Perante o Ambiente Mutável do Mercado

As empresas operam em um ambiente de forças, nem sempre conhecidas ou previsíveis, que oferece oportunidades e ameaças. Estas forças que são variáveis não controláveis, a empresa deve procurar manter sob ininterrupta observação. Variáveis que a empresa deve monitorar e às quais deve responder. Como explica KOTLER²³ (1995), “dentro do quadro global rapidamente mutante, a empresa deve monitorar

seis grandes forças, a saber: demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais. Empresas bem sucedidas são aquelas que podem reconhecer e responder rentavelmente as necessidades não atendidas e as tendências do macroambiente”. Ser capaz de responder as mudanças pode ser a diferença entre prosperar ou não, ou até mesmo entre sobreviver ou não. Por isso, dedicar tempo e esforços a desenvolver esta capacidade pode ser mais importante do que possa parecer.

6. Conclusões

Tomar a decisão de investir em projetos para o lançamento de novos produtos requer, dentre outros, o conhecimento dos caracteres tecnológicos do produto e dos processos de desenvolvimento e fabricação.

Admitir que o investimento em projetos para lançamento de novos produtos é uma boa opção, é admitir que a empresa tem boa performance nas suas operações. Isto implica dizer que sabe identificar oportunidades de produtos no mercado, sabe avaliar e escolher o melhor produto a lançar, tem habilidade para desenvolver projetos e consegue atender ao mercado. Admite ainda que tem criatividade para criar operações que agregam valor ao produto, remuneram de forma atraente a empresa bem como seus investidores e beneficiam a comunidade, oferecendo sempre produtos de boa aceitação.

Obter, no desenvolvimento de projetos de produtos, melhores retornos que os do mercado financeiro, exige esforços de ordem financeira e técnica, no controle da uniformidade da performance das operações. Significa confrontar forças antagônicas como custo e qualidade, velocidade e perfeição, eficiência e escassez de recursos, mercados mutáveis e mercados constantes e exige um caminhar cada vez mais seguro nos estreitos corredores orçamentários. O confronto destas forças antagônicas pode ter efeitos

²²DINSMORE, P. C. *Gerência de Programas e Projetos*. São Paulo: Pini - 1992

²³KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas - 1995

imprevisíveis, driblando até ao mais astuto plano de contingências.

Ainda uma vez, cabe lembrar que a performance inadequada na gestão de projetos prejudica o resultado operacional da empresa, mas não se pode afirmar que a performance adequada na gestão de projetos garante à empresa bons resultados operacionais.

A empresa está submetida a variáveis incontrolláveis que, não obstante sua performance no desenvolvimento de projetos, podem “arrastá-la” para cima ou para baixo a qualquer tempo. Desta forma, vale sempre refletir sobre a busca de métodos que possam, ao menos, garantir a boa performance na gestão dos projetos, buscando manter controle sobre o que é possível.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAMS, J. /, Barndt, S. *Projects Management*. H & R, N. York , 1994.
CONTADOR, C. R. *Avaliação Social de Projetos*. São Paulo: Atlas,1988.
CSILLAG, João M. *Análise do valor*. São Paulo: Atlas, 1989.
DINSMORE, P. C. *Gerência de Programas e Projetos*. São Paulo: Pini, 1992.
GENTILE & ASSOCIADOS. *Desenvolvimento Empresarial* . São Paulo: s.e.,1996.
GITMAN, Laurence J. *Administração financeira*. São Paulo: Harbra ,1994.
KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 1995.
NAKAGAWA, M. *Introdução à controladoria*. São Paulo: Atlas,1993.
PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus,1996.
RANDOW, A . C. *Microsoft Project for Management*. São Paulo: Makron,1995.
ROSS, Stephen A. *Corporate Finance*. São Paulo: Atlas,1995.