

B2B

Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais

Tradução da 10ª edição norte-americana

Michael D. Hutt
Arizona State University

Thomas W. Speh
Miami University

Tradução:
Angela Tourinho Nery

Revisão Técnica:
Andres Rodriguez Veloso

Administrador (FEA-USP), mestre em Administração (FEA-USP),
doutor em Administração (FEA-USP)

Professor de Marketing do Departamento de Administração
da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
da Universidade de São Paulo (FEA-USP)



Gerenciando a Inovação e o Desenvolvimento de Novo Produto Industrial

A posição competitiva de longo prazo da maioria das organizações está vinculada à sua capacidade de inovar – fornecer aos clientes existentes e novos um fluxo contínuo de novos produtos e serviços. A inovação é um processo potencialmente gratificante e de alto risco. Após a leitura deste capítulo, você entenderá:

1. os processos estratégicos, formais e informais, por meio dos quais as inovações do produto tomam forma.
2. as características dos vencedores em inovação nos mercados de alta tecnologia.
3. os fatores que impulsionam o desempenho de novo produto de uma empresa.
4. os determinantes do sucesso e da *timeliness* de um novo produto.

Com seu gingado e seu cabelo descolorido, o norte-americano Tony Fadell se distinguiu na conservadora Philips Electronics, onde comandou um projeto interno desenhando[...] dispositivos eletrônicos ao consumidor. Foi lá que ele teve a ideia de juntar a loja de música tipo Napster com um tocador de MP3 com base em um disco fixo. Ele vendeu o conceito por todo o Vale, antes que Jon Rubenstein, da Apple, se apressasse e colocasse Fadell como o responsável pela equipe de engenharia que construiu o primeiro iPod.¹

Uma vez desenvolvidos os protótipos, o CEO Steve Jobs trabalhou de perto com a equipe e foi muito útil na moldagem da forma, da sensação e do design do dispositivo.² “Ambicioso e carismático (e não mais com cabelos descoloridos), Tony hoje chefia a divisão de hardware que fabrica duas das três linhas de produto da Apple: o iPod e o iPhone.”³

Muitas empresas obtêm a maioria de suas vendas e lucros de produtos recentemente lançados. Sem dúvida, as empresas que adotam as melhores práticas geram aproximadamente 48% das vendas e 45% dos lucros de produtos comercializados nos últimos cinco anos.⁴ Mas os riscos da inovação do produto são altos; estão envolvidos investimentos significativos e a probabilidade de falha é grande. Ao encurtar os ciclos de vida do produto e acelerar a mudança tecnológica, a rapidez e a agilidade são importantes para o sucesso na batalha da inovação.

Este capítulo analisa a inovação do produto no ambiente de marketing industrial. A primeira seção dá uma perspectiva do gerenciamento da inovação da empresa. Segundo, a inovação do produto é posicionada dentro da estratégia tecnológica global de uma empresa. Terceiro, as principais dimensões do processo de desenvolvimento de novo produto são analisadas. A atenção está voltada para as forças que impulsionam o desempenho bem-sucedido do novo produto na empresa. A seção final do capítulo explora os determinantes do sucesso e da época oportuna do novo produto.

O Gerenciamento da Inovação

As práticas de gerenciamento em indústrias bem-sucedidas refletem as realidades do próprio processo de inovação. James Quinn afirma que “a inovação tende a ser individualmente motivada, oportunista, responsiva ao cliente, tumultuosa, não linear e interativa em seu desenvolvimento. Os gerentes podem planejar orientações e metas globais, mas podem surgir surpresas”.⁵ Evidentemente, alguns esforços de desenvolvimento de novo produto são a consequência de estratégias deliberadas (estratégias planejadas que se tornam realidade), enquanto outros resultam de estratégias emergentes (estratégias realizadas que, pelo menos no início, jamais foram planejadas).⁶ Com pouca semelhança com um processo racional e analítico, muitas decisões estratégicas que envolvem novos produtos são processos bem confusos, desordenados e incoerentes pelos quais disputam as facções competitivas da organização. Ao estudar as empresas inovadoras de sucesso como Sony, AT&T e Hewlett-Packard, Quinn caracterizou o processo de inovação como um caos controlado:

¹ “After Steve Jobs: Apple’s Next CEO – Tony Fadell (2)”, 26 de junho de 2008, disponível em http://www.money.cnn.com/galleries/2008/fortune/0806/gallery.apple_jobs_successors.fortune/2.html, acesso em 16 de julho de 2008.

² Leander Kahney, “Inside Look at Birth of iPod”, 21 de julho de 2004, disponível em <http://www.wired.com/gadgets/mac/news/2004/07/64286>, acesso em 3 de julho de 2008.

³ “After Steve Jobs: Apple’s Next CEO”.

⁴ John Hauser, Gerald J. Tellis e Abbie Griffin, “Research on Innovation: A Review and Agenda for *Marketing Science*”, *Marketing Science* 25 (novembro-dezembro de 2006), p. 707.

⁵ James B. Quinn, “Managing Innovation: Controlled Chaos”, *Harvard Business Review* 63 (maio-junho de 1985), p. 83.

⁶ Henry Mintzberg e James A. Walton, “Of Strategies, Deliberate and Emergent”, *Strategic Management Journal* 6 (julho-agosto de 1985), p. 257-272.

Muitos dos melhores conceitos e soluções vêm de projetos parcialmente ocultos ou “ilícitos” da organização. A maioria dos gerentes de sucesso tenta construir algumas folgas ou *buffers* nos seus planos para garantir as suas apostas[...] Permitem o caos e as réplicas nas investigações iniciais, mas insistem em um planejamento e controles bem mais formais à medida que prosseguem o desenvolvimento dispendioso e o aumento nas proporções. Mas, mesmo nessas últimas etapas, esses gerentes aprenderam a manter a flexibilidade e a evitar a tirania dos planos documentais.⁷

Alguns novos produtos resultam de um processo planejado e deliberado, mas outros seguem um caminho mais tortuoso e caótico.⁸ Por quê? A pesquisa sugere que a atividade estratégica em uma grande organização se classifica em duas amplas categorias: comportamento estratégico induzido e autônomo.⁹

Comportamento Estratégico Induzido

O **comportamento estratégico induzido** é condizente com o conceito tradicional de estratégia da empresa. Ele ocorre no relacionamento com seu ambiente externo familiar (por exemplo, seus mercados de clientes). Ao manipular vários mecanismos administrativos, a alta administração pode influenciar os interesses percebidos dos gerentes nos níveis médio e operacional da organização e manter o comportamento estratégico alinhado com o curso da estratégia atual. Por exemplo, os sistemas existentes de gratificação e medição podem voltar a atenção dos gerentes para algumas oportunidades do mercado, e não para outras. Exemplos de comportamento estratégico induzido ou das estratégias deliberadas podem emergir com os esforços de desenvolvimento do produto para os mercados existentes.

Comportamento Estratégico Autônomo

Durante qualquer período, a maior parte da atividade estratégica em empresas grandes e complexas deve se adequar à categoria de comportamento induzido. Todavia, empresas grandes e com muitos recursos podem possuir um conjunto de potencial empresarial em níveis operacionais, o que se expressa nas iniciativas estratégicas autônomas. A 3M Company encoraja seus funcionários de nível técnico a devotar 15% de seu tempo de trabalho ao desenvolvimento das próprias ideias. Por meio dos esforços pessoais de cada trabalhador, foram gerados novos produtos. Por exemplo:

- Gary Fadell é o gênio da engenharia por trás do iPod.
- Art Fry criou os lembretes Post-it na 3M.
- P. D. Estridge promoveu o computador pessoal na IBM.
- Stephanie L. Kwolek aperfeiçoou o material à prova de bala Kevlar na DuPont.
- Michimasa Fujino criou o HondaJet (ver Figura 9.1), que pode agitar o negócio de jatos pequenos com a mesma proposição de valor – alta eficiência em combustível e design elegante – que a primeira geração do Honda Civic usou para aturdir os fabricantes norte-americanos de automóveis há 30 anos.¹⁰

⁷ Quinn, “Managing Innovation”, p. 82.

⁸ Esta seção está baseada em Michael D. Hutt, Peter H. Reingen e John R. Ronchetto Jr., “Tracing Emergent Processes in Marketing Strategy Formation”, *Journal of Marketing* 52 (janeiro de 1988), p. 4-19.

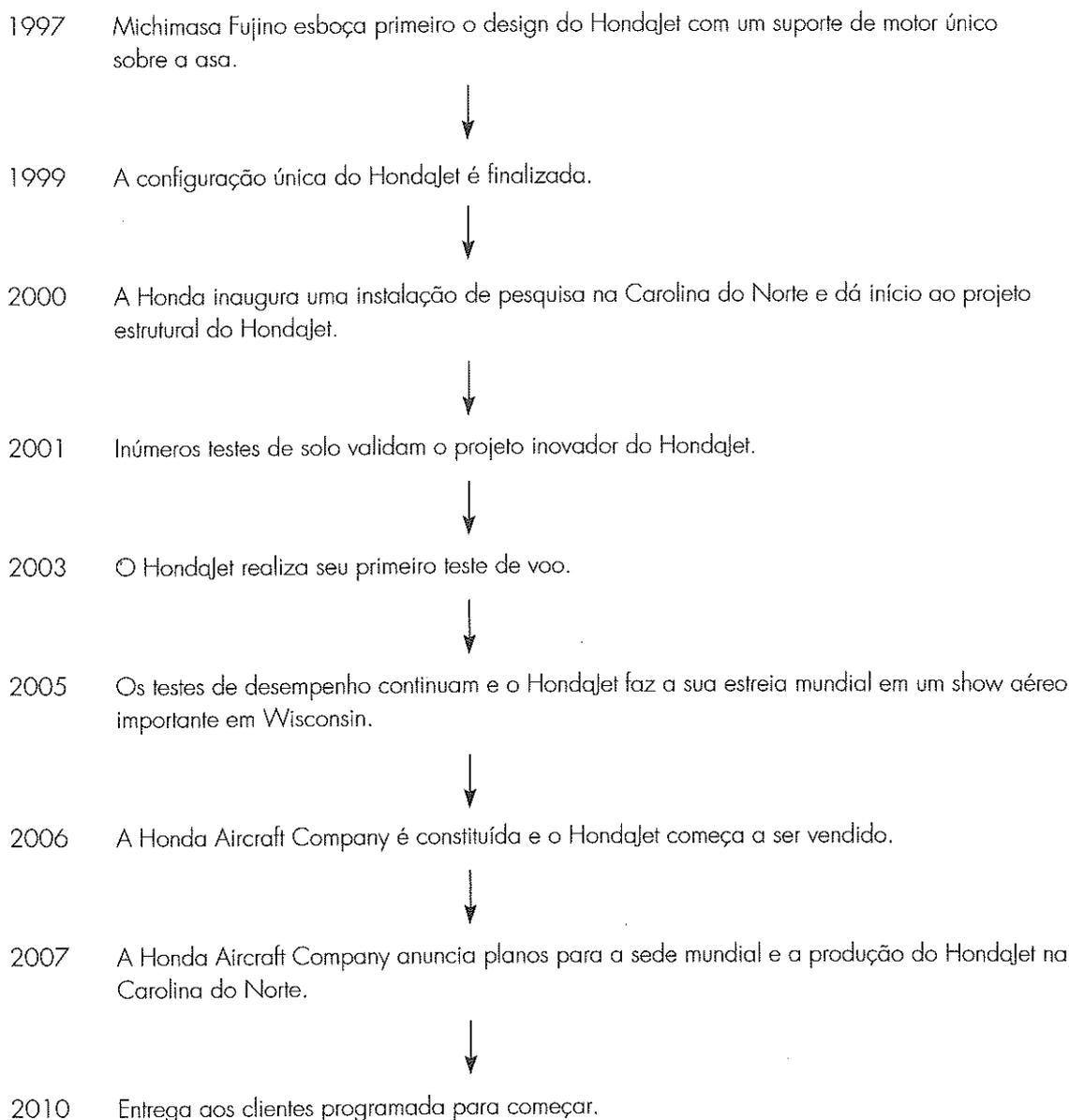
⁹ Robert A. Burgelman, “A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm”, *Administrative Science Quarterly* 28 (abril de 1983), p. 223-244.

¹⁰ Essa discussão é baseada em Norihiko Shirouzu, “Mr. Fujino’s Bumpy Flight Lands Honda in the Jet Age”, *The Wall Street Journal*, 18 de junho de 2007, p. B1 e B3.

FIGURA 9.1 | CRIANDO O HONDAJET: PRINCIPAIS MARCOS

Michimasa Fujino, que hoje é o presidente da Honda Aircraft Company, começou a trabalhar no projeto há mais de duas décadas. Designou uma pequena equipe da Honda, enviada para a Universidade do Estado do Mississippi, para colaborar com a escola em aeronáutica avançada. Em meados dos anos 1990, a equipe desenvolveu um jato chamado de MH02, que possuía uma fuselagem fabricada com material composto em vez de alumínio. Acreditando que o projeto não seria competitivo, os executivos da empresa liquidaram-no em 1996.

Fujino, então, começou a trabalhar em um projeto não ortodoxo que seria crítico para o desempenho dos HondaJets: colocar o motor acima da asa, em vez de abaixo desta ou na traseira da fuselagem. Depois de apresentar o novo projeto em uma reunião crucial do conselho de administração, ele reavivou o apoio executivo para o projeto. Os principais marcos no processo de desenvolvimento do HondaJet incluem:



“O Civic dos Céus”. Os altos executivos da Honda e os analistas do setor acreditam igualmente que o HondaJet pode ganhar com rapidez 10% do mercado de jatos pequenos e apresentar lucro dentro de três a quatro anos. Em comparação com o popular Cessna Citation CJ1+, que comporta quatro a seis passageiros, o HondaJet está cotado a \$ 3,65 milhões, \$ 880 mil menos que o Cessna; usa aproximadamente 22% menos combustível e tem um espaço 20% maior na cabine de passageiros, ostentando a adequação e o acabamento de um carro de luxo.

Hoje com 40 anos, Fujino promoveu incansavelmente sua ideia por duas décadas. Teve sucesso em manter o projeto vivo ao cultivar os vínculos com os altos executivos e ao ligar a sua aceitação de riscos aos esforços amplos da Honda para reavivar o espírito da inovação. Embora as revisões formais do projeto do jato tenham sido intensas e até deselegantes em alguns momentos, ele perseverou porque, por trás da cena, alguns altos executivos apoiavam com entusiasmo os seus esforços. Um ponto decisivo do projeto ocorreu em uma reunião crucial do conselho de administração em que Fujino apresentava a ideia. Depois de um complicado início e o que ele descreve como um “gelo” de alguns membros do conselho, “ele foi capaz de fazer que fosse compreendido o potencial do jato ao relacioná-lo ao carro revolucionário da Honda, chamando o jato de ‘Civic dos céus’.”¹¹

O **comportamento estratégico autônomo** é conceitualmente equivalente à atividade empresarial e introduz novas categorias de oportunidade ao processo de planejamento da empresa. Os gerentes no nível do mercado do produto concebem oportunidades de mercado que se desviam do curso atual da estratégia, então se comprometem com atividades de criação do produto para mobilizar recursos e criar iniciativas para o futuro desenvolvimento do produto. Ao dar ênfase aos canais políticos, em vez de aos administrativos, os criadores do produto questionam o conceito atual de estratégia da empresa e, segundo afirma Robert Burgelman, “dão à alta administração a oportunidade de racionalizar, retroativamente, o comportamento estratégico autônomo bem-sucedido”.¹² Por meio desses mecanismos políticos, as iniciativas estratégicas autônomas bem-sucedidas, ou estratégias emergentes, podem se tornar integradas ao conceito de estratégia da empresa.

Clayton M. Christensen e Michael E. Raynor observam:

As estratégias emergentes resultam das respostas dos gerentes a problemas ou oportunidades que não foram previstos nas etapas de análise e planejamento do processo de se estabelecer a estratégia deliberada. Quando a eficácia daquela estratégia[...] é reconhecida, é possível formalizá-la, aperfeiçoá-la e explorá-la, transformando assim uma estratégia emergente em uma deliberada.¹³

Criação do Produto e a Rede Informal

A Tabela 9.1 dá destaque a várias características que podem distinguir o comportamento estratégico induzido do autônomo. As iniciativas estratégicas autônomas envolvem um conjunto de participantes e evocam o diálogo estratégico de modo diferente do que vemos nas iniciativas induzidas. Um gerente, o criador do produto, assume um papel central ao perceber uma oportunidade e ao mobilizar uma rede informal para explorar a viabilidade técnica da ideia e o potencial de mercado. Um **criador do produto** é um membro

¹¹ Ibid., p. B3.

¹² Robert A. Burgelman, “Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study”, *Management Science* 29 (dezembro de 1983), p. 1352.

¹³ Clayton M. Christensen e Michael E. Raynor, *The Innovator’s Solution: Creating and Sustaining Successful Growth* (Boston: Harvard Business School Press, 2003), p. 215-216.

da organização que cria, define ou adota uma ideia para uma inovação e que está disposto a assumir risco significativo (por exemplo, posição ou prestígio) para implantar com sucesso a inovação.¹⁴

Os gerentes seniores da 3M não se comprometem com um projeto a menos que surja um criador e não abandonam o esforço a menos que o criador “desista”. Ao dar ênfase a uma rica cultura de inovação adotada por todos os funcionários, os executivos seniores da 3M também encorajam o comportamento da criação do produto e a aceitação do risco calculado. Mais ainda, toleram o que os funcionários da 3M chamam de falhas “bem-intencionadas”.¹⁵

Em comparação com o comportamento estratégico induzido, as iniciativas autônomas ou empresariais são mais passíveis de envolver um processo de comunicação que parta do fluxo regular do trabalho e dos canais de tomada de decisão hierárquicos. Os papéis e as responsabilidades de decisão dos gerentes, nessa rede informal, são insatisfatoriamente definidos nas etapas iniciais do processo de formulação da estratégia, mas se tornam mais formalizados à medida que o processo evolui. Observe, na Tabela 9.1, que o comportamento estratégico autônomo requer um comprometimento gradual com relação a um curso específico da estratégia. Por outro lado, as iniciativas estratégicas induzidas são mais passíveis de envolver mecanismos administrativos que encorajam uma avaliação mais formal e abrangente das alternativas estratégicas nos vários níveis da hierarquia de planejamento da empresa.

Condições que Apoiam o Empreendedorismo Corporativo¹⁶

As iniciativas empresariais não podem ser planejadas com precisão, mas podem ser estimuladas e encorajadas. Primeiro, a disponibilidade das gratificações apropriadas pode aumentar a disposição de um gerente em assumir os riscos associados à atividade empresarial. Segundo, como no exemplo da 3M, a alta administração pode assumir um papel instrumental no favorecimento da inovação ao promover as iniciativas empresariais e encorajar a aceitação de riscos calculados. Terceiro, a disponibilidade de recursos, inclusive alguma folga, é necessária para dar aos empresários certo grau de liberdade para explorar as novas possibilidades. A 3M encoraja os cientistas a devotar até 15% de seu tempo a projetos específicos que julgam pessoalmente interessantes. Quarto, uma estrutura organizacional de apoio ao empreendedorismo corporativo fornece os mecanismos administrativos que trazem mais vozes ao processo de inovação pela empresa e permite que as ideias sejam avaliadas, selecionadas e implantadas.¹⁷

O que Motiva os Empreendedores? A pesquisa recente identifica duas dimensões adicionais que motivam os empresários corporativos: (1) motivação intrínseca (o impulso se origina nele próprio) e (2) projeto de trabalho (por exemplo, a disponibilidade diante de projetos desafiadores; oportunidades para interagir diretamente com os clientes e outros empresários). Matthew R. Marvel e seus colegas de pesquisa descrevem o que os empresários corporativos técnicos desejam em seu trabalho:

Eles querem que seus esforços inovadores estejam vinculados aos problemas do cliente que precisam ser resolvidos – e que sejam problemas importantes do cliente. Para entender esses

¹⁴ Modesto A. Maidique, “Entrepreneurs, Champions, and Technological Innovations”, *Sloan Management Review* 21 (primavera de 1980), p. 59-70; ver também Jane M. Howell, “Champions of Technological Innovation”, *Administrative Science Quarterly* 35 (junho de 1990), p. 317-341.

¹⁵ George S. Day, “Managing the Market Learning Process”, *Journal of Business & Industrial Marketing* 17 (4, 2002), p. 246.

¹⁶ Esta seção é baseada em Matthew R. Marvel, Abbie Griffin, John Hebda e Bruce Vojak, “Examining the Technical Corporate Entrepreneurs’ Motivation: Voices from the Field”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31 (setembro de 2007), p. 753-768.

¹⁷ Gary Hamel, “The Why, What, and How of Management Innovation”, *Harvard Business Review* 84 (fevereiro de 2006), p. 72-84.

TABELA 9.1 | COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO INDUZIDO *VERSUS* AUTÔNOMO: CARACTERÍSTICAS SELECIONADAS DO PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING

	Induzido	Autônomo
<i>Ativação do processo de decisão estratégica</i>	Um gerente define uma necessidade do mercado que converge para o conceito de estratégia da organização.	Um gerente define uma necessidade do mercado que diverge do conceito de estratégia da organização.
<i>Natureza do processo de triagem</i>	Uma triagem formal do mérito técnico e de mercado é feita usando procedimentos administrativos predeterminados.	Uma rede informal avalia o mérito técnico e de mercado.
<i>Tipo de inovação</i>	Incremental (ou seja, o desenvolvimento de novo produto para os mercados existentes usa os recursos organizacionais existentes).	Principal (ou seja, os projetos de desenvolvimento de novo produto exigem novas combinações dos recursos organizacionais).
<i>Natureza da comunicação</i>	Compatível com o fluxo de trabalho organizacional.	Parte do fluxo de trabalho organizacional na etapa inicial do processo de decisão.
<i>Principais participantes</i>	Determinados pelo canal regular da tomada de decisão hierárquica.	Uma rede informal emerge com base nos esforços de mobilização do criador do produto.
<i>Papéis na decisão</i>	Os papéis e as responsabilidades dos participantes no processo de formulação da estratégia são bem-definidos.	Os papéis e as responsabilidades dos participantes são insatisfatoriamente definidos nas fases iniciais, mas se tornam mais formalizados à medida que o processo de formulação da estratégia evolui.
<i>Implicações da estratégia</i>	As alternativas estratégicas são levadas em consideração e o comprometimento com um curso estratégico específico evolui.	O comprometimento com um curso estratégico específico emerge nas fases iniciais, por meio de esforços de apadrinhamento do criador do produto.

FONTE: Adaptado de Michael D. Hutt, Peter H. Reingen e John R. Ronchetto Jr., "Tracing Emergent Processes in Marketing, Strategy Formation", *Journal of Marketing* 52 (janeiro de 1988), p. 4-19. Ver também Clayton M. Christensen e Michael E. Raynor, *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth* (Boston: Harvard Business School Press, 2003), p. 213-231.

problemas, devem ter contato com os clientes. Para ter ideias revolucionárias sobre como resolver esses problemas, também necessitam ter contato com outros especialistas em tecnologia de nível internacional.¹⁸

Tecnologia de Gerenciamento

Kodak, Lockheed, IBM e as equipes de gerenciamento de outras corporações falharam em reconhecer a principal oportunidade tecnológica apresentada pela cópia xerográfica. Essas empresas estavam entre as muitas que rejeitaram a chance de participar da pequena e desconhecida Haloid Company no refinamento

¹⁸ Marvel, Griffin, Hebda e Vojak, "Examining the Technical Corporate Entrepreneurs' Motivation", p. 764.

e na comercialização dessa tecnologia. No final, a Haloid a adotou sozinha e transformou essa oportunidade tecnológica única na Xerox Corporation. Entre as “histórias da alta tecnologia”, esta permanece um clássico.¹⁹ A mudança tecnológica, afirma Michael Porter, é “uma grande equalizadora, desgastando a vantagem competitiva até de empresas fortificadas e impelindo outras para a vanguarda. Muitas das grandes empresas de hoje cresceram a partir de mudanças tecnológicas que foram capazes de explorar”.²⁰ Claramente, a posição competitiva de longo prazo da maioria das empresas de business-to-business depende de sua capacidade de gerenciar, aperfeiçoar e explorar a sua base tecnológica. Esta seção explora a natureza dos projetos de desenvolvimento, o modelo de inovação disruptiva e os atributos que definem os inovadores bem-sucedidos nos mercados de alta tecnologia em rápida mudança.

Classificação dos Projetos de Desenvolvimento

Uma primeira etapa para a exploração da carteira de tecnologia de uma empresa é entender as diferentes formas que os projetos de desenvolvimento podem ter. Alguns projetos de desenvolvimento estão centralizados no aperfeiçoamento do *processo* de fabricação, alguns no aperfeiçoamento de *produtos* e outros em ambos os aperfeiçoamentos de processo e produto. Todos estes representam projetos de desenvolvimento comercial. Por outro lado, o setor de pesquisa e desenvolvimento é o precursor do desenvolvimento comercial. A carteira de uma empresa pode incluir quatro tipos de projetos de desenvolvimento.²¹

1. Os **projetos derivados** estão centralizados nos aperfeiçoamentos incrementais do produto (por exemplo, uma nova característica), nos aperfeiçoamentos incrementais do processo (por exemplo, um processo de fabricação de custo mais baixo) ou nas mudanças incrementais em ambas as dimensões.
Exemplo: Uma copiadora colorida da Canon com novas características ou de custo reduzido.
2. Os **projetos de plataforma** criam o projeto e os componentes compartilhados por um conjunto de produtos. Esses projetos, em geral, envolvem uma série de mudanças tanto no produto quanto no processo de fabricação.
Exemplos: Um motor comum a todas as ferramentas manuais da Black & Decker; múltiplas aplicações do microprocessador da Intel.
3. Os **projetos revolucionários** estabelecem novos produtos principais e novos processos principais que diferem fundamentalmente das gerações anteriores.
Exemplos: Discos de computador e cabos de fibra óptica criaram novas categorias de produto.
4. **Pesquisa e desenvolvimento** é a criação do conhecimento pertinente a novos materiais e tecnologias que levam, no final, ao desenvolvimento comercial.²²
Exemplo: O desenvolvimento da tecnologia da comunicação da Cisco Systems que está subjacente aos seus sistemas de rede usados por vários clientes como varejistas, bancos e cadeias hoteleiras.

¹⁹ Para uma discussão relacionada aos erros de tecnologia da Xerox, ver Andrew Hargadon, *How Breakthroughs Happen: The Surprising Truth about How Companies Innovate* (Boston: Harvard Business School Press, 2003), p. 168-182.

²⁰ Michael E. Porter, “Technology and Competitive Advantage”, *Journal of Business Strategy* 6 (inverno de 1985), p. 60; e Tamara J. Erickson, John F. Magee, Philip A. Roussel e Komol N. Saad, “Managing Technology as Business Strategy”, *Sloan Management Review* 31 (primavera de 1990), p. 73-83.

²¹ Esta discussão está baseada em Steven C. Wheelwright e Kim B. Clark, “Creating Product Plans to Focus Product Development”, *Harvard Business Review* 70 (março-abril de 1992), p. 70-82.

²² *Ibid.*, p. 74.

Foco na Família do Produto

Uma tecnologia específica pode fornecer a base ou a plataforma para vários produtos. Por exemplo, a Honda aplica a sua tecnologia de cilindro multivalvular a equipamentos de geração de força, carros, jatos executivos, motocicletas e cortadores de grama.²³ Os produtos que compartilham uma plataforma comum, mas que possuem características específicas diferentes e aperfeiçoamentos exigidos para conjuntos diversos de clientes, constituem uma **família de produto**.²⁴ Cada geração de uma família de produto possui uma plataforma que dá a base para produtos específicos voltados para mercados diferentes ou complementares. Ao expandir as capacidades técnicas, o conhecimento do mercado e as competências de fabricação, novas famílias de produto inteiras podem ser formadas, criando assim novas oportunidades de negócio.

Os estrategistas argumentam que uma empresa deve se afastar do planejamento que está centralizado em produtos únicos e focalizar, então, as famílias de produtos que podem crescer a partir de uma plataforma comum. Considere o Walkman da Sony – um dos produtos de maior sucesso de todos os tempos. Com base em como os diferentes segmentos do cliente usaram o produto, a empresa desenvolveu quatro plataformas básicas para o Walkman: apenas reprodução, reprodução e gravação, reprodução e sintonizador, e esportes. A Sony, portanto, ao aplicar elementos padrão do projeto como cor e estilo, acrescentou um sortimento de características e atributos técnicos distintos às plataformas básicas com relativa facilidade.²⁵

A mudança em direção a uma perspectiva de família do produto requer relacionamentos de trabalho interfuncionais próximos, uma visão de longo prazo da estratégia da tecnologia e um comprometimento de vários anos dos recursos. Embora essa abordagem ofereça alavancagem competitiva significativa, Steven Wheelwright e Kim Clark observam que as empresas, em geral, deixam de investir de modo adequado nas plataformas: “Os motivos variam, mas o mais comum é que a administração não tem consciência do valor estratégico das plataformas e deixa de criar projetos de plataforma bem elaborados”.²⁶

O Modelo de Inovação Disruptiva²⁷

As compreensões especiais do gerenciamento da inovação vêm da análise da taxa pela qual os produtos estão se aperfeiçoando e os clientes podem usar aqueles aperfeiçoamentos. Por exemplo, quando os computadores pessoais foram inicialmente introduzidos no início dos anos 1980, os digitadores, em geral, tinham de fazer uma pausa, esperando a resposta do Intel 286. Porém, hoje, apenas os clientes mais exigentes podem usar integralmente a velocidade e o desempenho dos computadores pessoais. Para muitos produtos, desde as planilhas Excel até aparelhos com melhores aplicações e dispositivos de informação, poucos clientes absorvem as características de desempenho que as empresas inovadoras incluem à medida que introduzem produtos novos e aperfeiçoados.

²³ T. Michael Nevens, Gregory L. Summe e Bro Uttal, “Commercializing Technology: What the Best Companies Do”, *Harvard Business Review* 60 (maio-junho de 1990), p. 154-163; ver também C. K. Prahalad, “Weak Signals versus Strong Paradigms”, *Journal of Marketing Research* 32 (agosto de 1995), p. iii-vi.

²⁴ Marc H. Meyer e James M. Utterback, “The Product Family and the Dynamics of Core Capability”, *Sloan Management Review* 34 (primavera de 1993), p. 29-47; ver também Dwight L. Gertz e João P. A. Baptista, *Grow to Be Great: Breaking the Downsizing Cycle* (Nova York: The Free Press, 1995), p. 92-103.

²⁵ Kathleen M. Eisenhardt e Shona L. Brown, “Time Pacing: Competing in Markets That Won’t Stand Still”, *Harvard Business Review* 76 (março-abril de 1998), p. 67.

²⁶ Wheelwright e Clark, “Creating Project Plans”, p. 74.

²⁷ Esta seção é baseada em Christensen e Raynor, *The Innovator’s Solution*, p. 31-65. Ver também Ashish Sood e Gerard J. Tellis, “Technological Evolution and Radical Innovation”, *Journal of Marketing* 69 (julho de 2005), p. 152-168.

Superação. A Figura 9.2 mostra, de início, uma taxa de aperfeiçoamento em dado produto ou tecnologia que os clientes podem usar, representada pela linha pontilhada, inclinando-se ligeiramente para cima no gráfico. Segundo, para determinado produto, as empresas inovadoras oferecem uma trajetória de aperfeiçoamento à medida que desenvolvem versões novas e aperfeiçoadas ao longo do tempo. O ritmo do progresso tecnológico ultrapassa, em geral, a capacidade de muitos, se não todos, clientes de não ficar para trás (ver as linhas contínuas inclinadas abruptamente na Figura 9.2). Assim, à medida que as empresas se empenham em melhorar os produtos que podem vender a margens de lucro mais altas para os clientes mais exigentes, se superam e fornecem muito mais desempenho do que os clientes convencionais são capazes de usar.

Inovação Sustentadora versus Disruptiva. Terceiro, na Figura 9.2, é feita uma distinção entre uma inovação sustentadora e uma inovação disruptiva. De acordo com Clayton M. Christensen e Michael E. Raynor: “uma inovação sustentadora está voltada para os clientes exigentes de alta renda com melhor desempenho do que aquele previamente disponível (por exemplo, aperfeiçoamentos incrementais do produto ou produtos revolucionários)”²⁸ Uma inovação disruptiva representa um produto ou serviço que não é tão bom quanto as alternativas hoje disponíveis. “Mas as tecnologias disruptivas oferecem outras vantagens – tipicamente, são produtos mais simples, mais convenientes e menos caros que agradam aos clientes novos ou menos exigentes.”²⁹

Exemplos de Estratégia Disruptiva. Uma vez que um produto ou serviço disruptivo ganha uma posição, o ciclo de aperfeiçoamento tem início e, no fim, faz intersecção com as necessidades dos clientes mais exigentes. Por exemplo, a Xerox deteve uma posição de comando no negócio de fotocopiadoras de alta velocidade até que a copiadora *tabletop* simples da Canon perturbou a ordem da estratégia no início dos anos 1980. Da mesma forma, a Southwest Airlines perturbou a ordem das linhas aéreas; a Amazon.com perturbou a ordem das livrarias tradicionais; a Staples perturbou a ordem das pequenas papelarias e distribuidores de material de escritório; e o Google perturbou a ordem dos diretórios de todos os tipos, inclusive as Páginas Amarelas.

Tipos de Estratégias Disruptivas. As estratégias disruptivas podem tomar duas formas: rupturas básicas e rupturas do novo mercado. A Tabela 9.2 descreve as características dessas estratégias e as diferencia da estratégia gerada para as inovações sustentadoras. Observe, por exemplo, que os clientes-alvo da ruptura básica são *clientes atendidos em excesso*, enquanto as rupturas do novo mercado visam ao *não consumo* – clientes que historicamente não possuem os recursos para comprar e usar o produto.

Testes da Estratégia Básica. Para que uma estratégia disruptiva básica seja bem-sucedida, devem ser atendidas duas exigências:

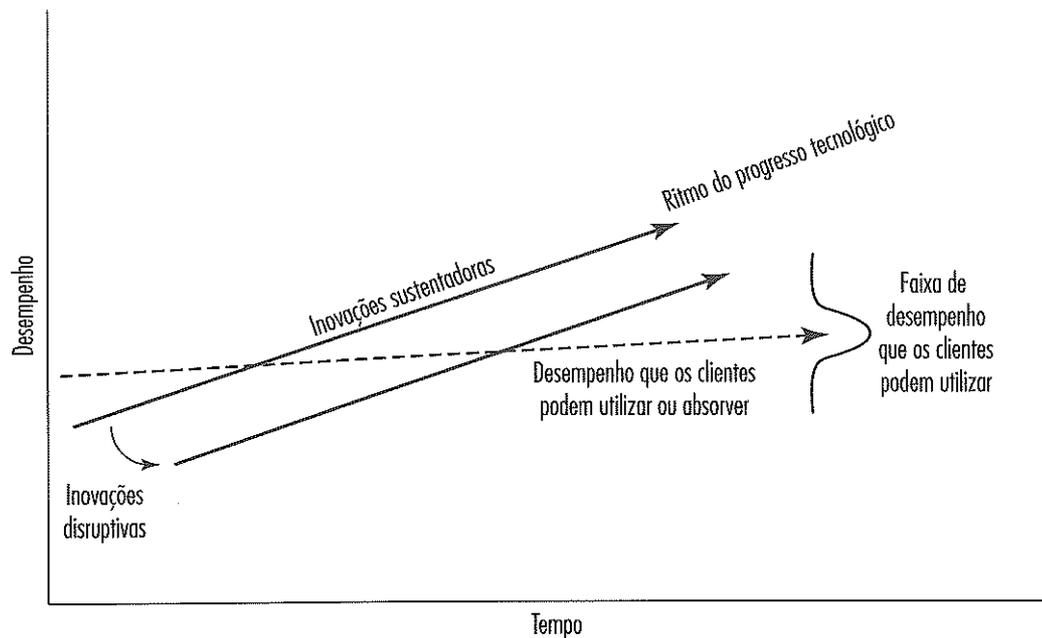
1. Deverá haver clientes no nicho básico do mercado que estejam ansiosos para comprar um produto “bom o suficiente”, caso possam adquiri-lo a um preço mais baixo.
2. A empresa deve ser capaz de criar um modelo de negócio que possa gerar lucros atrativos a preços de desconto que são necessários para atrair os clientes do nicho básico do mercado.

Exemplo: A Southwest Airlines tirou clientes das principais transportadoras.

²⁸ Christensen e Raynor, *The Innovator's Solution*, p. 34.

²⁹ *Ibid.*, p. 34.

FIGURA 9.2 | O MODELO DE INOVAÇÃO DISRUPTIVA



FONTE: Reproduzido com permissão da *Harvard Business Review*. De Clayton Christensen, “Descriptive Innovation Model” em *The Innovator’s Solution*, p. 30. Copyright © 2003 de Harvard Business School Publishing Corporation; todos os direitos reservados.

Testes da Estratégia do Novo Mercado. Para as rupturas do novo mercado, pelo menos uma, e, em geral, as duas exigências devem ser atendidas:

1. Uma grande população que não tenha, historicamente, o dinheiro, os equipamentos ou a capacidade de adquirir para si esse produto ou serviço pode ser definida.
2. Os clientes atuais precisam ir a um local inconveniente para usar o produto ou serviço.

Exemplos: As fotocopiadoras de mesa da Canon foram uma ruptura do novo mercado nos anos 1980, pois permitiram que os funcionários tirassem as próprias cópias em vez de levar seus originais para o centro de cópias em alta velocidade da empresa para conseguir ajuda dos especialistas técnicos. Da mesma forma, o BlackBerry da Research in Motion Limited é uma ruptura do novo mercado com relação aos notebooks.

Um Teste Decisivo Final. Uma vez que uma inovação seja aprovada pelos testes aplicados às rupturas do nicho básico ou do novo mercado, ainda há um teste final crítico: a inovação deve ser disruptiva para todas as empresas concorrentes importantes no setor. Caso um ou mais desses participantes significativos do setor estejam adotando a estratégia, as probabilidades não serão favoráveis ao novo entrante.

Exemplo: uma Ruptura do Novo Mercado³⁰

Um princípio para o desenvolvimento de ideias disruptivas é “fazer o que os concorrentes querem”. Por exemplo, a Salesforce.com adotou uma estratégia que os líderes do mercado de software de relacionamento com o cliente (CRM) – a saber, SAP e Oracle – não consideravam atrativo. Antes da entrada da

³⁰ Scott D. Anthony, Mark W. Johnson, Joseph V. Sinfield e Elizabeth J. Altman, *The Innovator’s Guide to Growth: Putting Disruptive Innovation to Work* (Boston: Harvard Business Press, 2008), p. 125-126.

TABELA 9.2 | TRÊS ABORDAGENS PARA A CRIAÇÃO DE NEGÓCIOS EM NOVO CRESCIMENTO

Dimensões	Inovações sustentadoras	Rupturas básicas	Rupturas do novo mercado
Desempenho visado do produto ou serviço	Aperfeiçoamento do desempenho em atributos mais valiosos para os clientes mais exigentes do setor. Esses aperfeiçoamentos podem ser de cunho incremental ou revolucionário.	Desempenho bom o suficiente com a métrica tradicional de desempenho no nicho mais básico do mercado convencional.	Desempenho inferior em atributos "tradicionais", mas <i>desempenho aperfeiçoado em novos atributos – tipicamente simplicidade e conveniência.</i>
Clientes-alvo ou aplicação no mercado	Os <i>clientes mais atrativos</i> (ou seja, <i>lucrativos</i>) nos mercados convencionais que estão dispostos a pagar pelo desempenho aperfeiçoado.	Clientes atendidos em excesso no nicho mais básico do mercado convencional.	Visa ao <i>não consumo</i> : clientes que historicamente não possuem o dinheiro ou a capacidade para comprar e usar o produto.
Efeito sobre o modelo exigido de negócio (processos e estrutura de custo)	Aperfeiçoa ou mantém as margens de lucro ao explorar os <i>processos e estrutura de custos existentes</i> e ao fazer melhor uso das vantagens competitivas atuais.	Usa uma nova <i>abordagem operacional ou financeira ou ambas</i> – uma combinação diferente de margens brutas de lucro e utilização maior de ativos que podem gerar retornos atrativos nos preços de desconto exigidos para ganhar o negócio no nicho básico do mercado.	Modelo de negócio que deve fazer dinheiro ao preço mais baixo por unidade e por volume unitário de produção que será, inicialmente, pequeno. Os dólares da margem bruta por unidade vendida serão significativamente inferiores.

FONTE: Reproduzido com permissão da *Harvard Business Review*. De Clayton Christensen, "Three Approaches to Creating New Growth Business", em *The Innovator's Solution*, p. 51. Copyright © 2003 da Harvard Business School Publishing Corporation; todos os direitos reservados.

Salesforce.com no mercado, essas duas concorrentes formidáveis vendiam soluções relativamente caras que exigiam customização e instalação para garantir uma integração adequada aos outros pacotes de software do cliente. Também se cobrava dos clientes uma taxa contínua para a manutenção do software instalado.

Adotando uma Abordagem Diferente. A Salesforce.com dá aos clientes o acesso a programas que residem em computadores hospedados de forma centralizada. Os usuários acessam esses bancos de dados por meio da rede mundial por uma pequena taxa mensal. Embora os clientes, em geral, considerem essas soluções integradas, por vezes, mais lentas e algo difíceis de se integrar de imediato aos outros aplicativos, elas são flexíveis, fáceis de usar e bem econômicas – todas as características que definem uma inovação disruptiva.

Scott D. Anthony e seus colegas observam que "a Salesforce.com usou várias táticas que fizeram que a concorrência não estivesse disposta ou se interessasse em responder de imediato:

- Começou com o não consumo (ou seja, vendendo para pequenos clientes que compram o seu primeiro software de CRM).
- Visava a um cliente que a concorrência considerava indesejável (ou seja, negócios de pequeno e médio portes que eram menos lucrativos para a concorrência).
- Usava um canal diferente de distribuição (ou seja, a web).
- Criava um modelo de negócio que não dependia de um fluxo de receita de vital importância para os beneficiados”.³¹ (Ao se centralizar nas taxas de instalação e customização, a SAP e a Oracle não consideravam que as taxas relativas a um modelo integrado eram atrativas.)

Vencedores da Inovação em Mercados de Alta Tecnologia

Nos setores em rápida mudança com curtos ciclos de vida do produto e cenários competitivos em rápida troca, uma empresa deve se inovar continuamente para manter as suas ofertas alinhadas com o mercado. A capacidade de uma empresa de competir com um setor em alta velocidade é a chave para o sucesso competitivo. Shona Brown e Kathleen Eisenhardt fornecem uma comparação interessante de inovação de produto bem-sucedida *versus* menos bem-sucedida no setor de informática.³² Os inovadores de sucesso eram empresas que tinham cronograma e usavam o momento certo para comercializar e visavam à abordagem das necessidades do cliente. O estudo descobriu que as empresas com um registro bem-sucedido de inovação do produto usam estruturas e processos organizacionais diferentes dos utilizados pela concorrência. Em particular, quatro características de distinção marcaram a abordagem da inovação de empresas bem-sucedidas.

1. **Estrutura Limitada.** A criação de produtos de sucesso para atender às necessidades em mudança do cliente exige flexibilidade, mas os inovadores do produto de sucesso combinam essa flexibilidade com poucas regras que nunca são quebradas. Primeiro, são estabelecidas prioridades rigorosas para os novos produtos e vinculadas diretamente à alocação de recursos. Isso permite que os gerentes voltem a atenção para as oportunidades mais promissoras, evitando a tentação de ir ao enalço de muitas oportunidades atrativas. Segundo, os gerentes estabelecem prazos para alguns poucos marcos importantes e sempre os seguem. Terceiro, a responsabilidade por um número limitado de resultados importantes é estabelecida. Por exemplo, em uma empresa, os gerentes de engenharia eram responsáveis pelos cronogramas do produto, enquanto os gerentes de marketing eram responsáveis pela definição do mercado e pela lucratividade do produto. Embora as empresas bem-sucedidas deem ênfase à estrutura para algumas áreas (prioridades ou prazos), os inovadores de menos sucesso impuseram mais controle – procedimentos de controle paralelos para cada faceta do desenvolvimento de novo produto – ou praticamente nenhum controle. As empresas bem-sucedidas alcançam o equilíbrio ao usar uma estrutura que não é tão rígida para controlar de modo inflexível o processo, nem tão caótica que permita ao processo degradingolar.

³¹ Ibid., p. 126.

³² Esta seção é baseada em Shona L. Brown e Kathleen M. Eisenhardt, “The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations”, *Administrative Science Quarterly* 42 (março de 1997), p. 1-34.

2. **Comunicação em Tempo Real e Improvisação.** Os inovadores de produto de sucesso no setor de informática dão ênfase à comunicação em tempo real das equipes de desenvolvimento de novo produto e em todas as equipes do produto. Grande parte da comunicação ocorre em reuniões formais, mas também há bastante comunicação informal por toda a organização. Prioridades e responsabilidades claras, em conjunto com comunicações amplas, permitem que os desenvolvedores do produto improvisem. “No contexto da improvisação no jazz, isso significa criar música enquanto se ajusta à mudança das interpretações musicais dos outros. No contexto da inovação do produto, significa criar um produto enquanto se adapta, simultaneamente, a mudanças nos mercados e nas tecnologias.”³³

De modo mais formal, então, a **improvisação** envolve o projeto e a execução de atos que abordam a convergência entre si.³⁴ Quanto menor o tempo decorrido entre o projeto e a implantação de uma atividade, mais a atividade é passível de improvisação. Empresas de sucesso esperam mudança constante, e as equipes do novo produto têm liberdade para agir. Um gerente observou: “Vamos direto para o final” do processo de desenvolvimento do novo produto. As comunicações em tempo real entre membros da equipe de desenvolvimento do produto, junto e com a estrutura limitada, dão a base para essa improvisação.

3. **Experimentação: Investigando o Futuro.** Algumas empresas apostam em uma versão do futuro, enquanto outras deixam de atualizar os planos futuros à luz da competição em mudança. Os criadores de carteiras de produto bem-sucedidas não investiram em qualquer versão do futuro, mas, em vez disso, usaram uma variedade de testes de baixo custo para criar opções. Exemplos de testes de baixo custo incluem o desenvolvimento de produtos experimentais para novos mercados, a entrada em uma aliança estratégica com clientes de primeira linha para melhorar o entendimento das necessidades futuras ou a condução de reuniões regulares de planejamento dedicadas ao futuro. Nos setores turbulentos, os estrategistas não podem prever com precisão quais das muitas versões possíveis do futuro se realizarão. As investigações criam mais respostas possíveis para os gerentes quando o futuro chega, enquanto reduzem a probabilidade de serem surpreendidos por acontecimentos imprevistos.
4. **Time Pacing.** Os inovadores de produto bem-sucedidos gerenciaram com atenção a transição entre os projetos atuais e futuros, enquanto os inovadores menos bem-sucedidos deixaram cada projeto surgir de acordo com o próprio cronograma. Os inovadores bem-sucedidos, como a Intel, praticam o *time pacing* – uma estratégia para competir em mercados em rápida mudança, ao criar novos produtos a intervalos previsíveis de tempo.³⁵ Os membros da organização coreografam cuidadosamente e entendem o processo de transição. Por exemplo, os gerentes de marketing podem começar a trabalhar na definição do próximo novo produto enquanto a engenharia está concluindo o trabalho com o produto atual e encaminhando-o para a fabricação. O *time pacing* motiva os gerentes a prever a mudança e pode causar um forte impacto psicológico na organização. “O *time pacing* cria um implacável senso de urgência nos prazos da reunião e se concentra na energia individual e da equipe com relação às metas em comum.”³⁶

³³ Ibid., p. 15.

³⁴ Christine Moorman e Anne S. Miner, “The Convergence of Planning and Execution: Improvisation in New Product Development”, *Journal of Marketing* 62 (julho de 1998), p. 3.

³⁵ Eisenhardt e Brown, “Time Pacing”, p. 59-69.

³⁶ Ibid., p. 60.

POR DENTRO DO MARKETING INDUSTRIAL

Patching: a Nova Estratégia Corporativa nos Mercados Dinâmicos

Kathleen M. Eisenhardt e Shona L. Brown afirmam que as abordagens corporativas tradicionais de planejamento e alocação de recursos não são eficazes nos mercados voláteis. Como ocorre com as novas tecnologias, os produtos e serviços recentes e os mercados emergentes criam oportunidades tentadoras, “a divisão definida dos negócios em retângulos equidistantes e nítidos em um organograma fica desatualizada”.

Os novos processos estratégicos em nível corporativo estão centralizados no gerenciamento da mudança e no realinhamento contínuo da organização para obter oportunidades de mercado mais rapidamente que a concorrência. O ponto central dessa nova abordagem definida é o *patching* – o processo estratégico usado pelos executivos corporativos rotineiramente, para realinhar ou remapear os negócios às oportunidades do mercado em mudança. O *patching* pode tomar a forma de acréscimo, divisão,

transferência, saída ou combinação de partes dos negócios. A Hewlett-Packard usou o *patching* para lançar o seu negócio de copiadoras, criar negócios com produtos relacionados como escanêres e faxes e desenvolver um segundo negócio de impressoras elaborado para a tecnologia de jato de tinta. O *patching* é menos crítico em mercados estáveis, porém é uma capacidade crucial quando os mercados são turbulentos. Aqui, uma unidade pequena e ágil da empresa pode ser mobilizada rapidamente para obter novas oportunidades de mercado.

FONTES: Kathleen M. Eisenhardt e Shona L. Brown, “Patching: Restitching Business Portfolios in Dynamic Markets”, *Harvard Business Review* 77 (maio-junho de 1999), p. 72-82; ver também Mark B. Houston, Beth A. Walker, Michael D. Hutt e Peter H. Reingen, “Cross-Unit Competition for a Market Charter: The Enduring Influence of Structure”, *Journal of Marketing* 65 (abril de 2001), p. 19-34.

O Processo de Desenvolvimento de Novo Produto

Para manter a sua vantagem competitiva, empresas de ponta como Canon, Microsoft e Hewlett-Packard fazem que o desenvolvimento de novo produto seja uma prioridade da alta administração. Os gerentes e os funcionários de toda a organização estão diretamente envolvidos para acelerar as ações e decisões. Como os empreendimentos com novos produtos podem representar um risco significativo, assim como uma oportunidade importante, o desenvolvimento de novo produto requer pensamento sistemático. As grandes expectativas para os novos produtos não são, em geral, cumpridas. Pior, muitos novos produtos industriais falham. Embora as definições de falha sejam algo enganosas, a pesquisa sugere que 40% dos produtos industriais deixam de atender aos objetivos.³⁷ Embora possa haver algum debate sobre o número de falhas, não há debate quanto a um novo produto rejeitado pelo mercado constituir um desperdício significativo para a empresa e a sociedade.

Esta seção explora (1) as forças que impulsionam o desempenho do novo produto de uma empresa, (2) as fontes de ideias de novos produtos, (3) as barreiras interfuncionais para a inovação bem-sucedida e (4) os processos baseados na equipe usados no desenvolvimento do novo produto. Um método promissor para trazer a “voz do cliente” diretamente ao processo de desenvolvimento é também explorado.

³⁷ Robert G. Cooper, Scott J. Edgett e Elko J. Kleinschmidt, “Benchmarking Best NPD Practices–I”, *Research Technology Management* 47 (janeiro-fevereiro de 2004), p. 31-43; ver também Robert G. Cooper e Scott J. Edgett, “Maximizing Productivity in Product Innovation”, *Research Technology Management* 51 (março-abril de 2008), p. 47-58.

O que Impulsiona o Desempenho de Novo Produto de uma Empresa?

Um estudo analítico pretendeu revelar os fatores críticos de sucesso que impulsionam o desempenho de novo produto de uma empresa.³⁸ O estudo identificou três fatores (Figura 9.3): (1) a qualidade do processo de desenvolvimento de novo produto de uma empresa, (2) os comprometimentos de recursos feitos para o desenvolvimento de novo produto e (3) a nova estratégia do produto.

Processo. Empresas de sucesso usam um processo de desenvolvimento de novo produto de alta qualidade – dão especial atenção à realização de atividades e pontos de decisão que os novos produtos seguem desde a etapa da ideia até o lançamento e daí em diante. O estudo analítico identificou as seguintes características entre as empresas de alto desempenho:

- As empresas dão ênfase a avaliações diretas técnicas e do mercado antes de os projetos passarem para a fase de desenvolvimento.
- O processo esboça descrições completas do conceito do produto, das vantagens do produto, do posicionamento e dos mercados-alvo antes de o trabalho de desenvolvimento ser iniciado.
- Os difíceis pontos de decisão *go/kill* (continuar/finalizar) do projeto foram incluídos no processo e a opção *kill* foi efetivamente usada.
- O processo do novo produto era flexível – certas etapas poderiam ser desconsideradas de acordo com a natureza e o risco de um projeto específico.

O trabalho detalhado direto sobre o conceito do produto, a provável resposta do mercado e a viabilidade técnica do produto, com uma avaliação completa financeira e do negócio, são dimensões importantes do processo seguidas pelos criadores bem-sucedidos.

Comprometimento de Recursos. Recursos adequados foram investidos no desenvolvimento de novo produto nas empresas de alto desempenho. Três ingredientes foram importantes aqui:

1. A alta administração comprometeu os recursos necessários para atender aos objetivos da empresa para o esforço total do produto.
2. Os orçamentos de P&D eram adequados e alinhados com os objetivos declarados do novo produto.
3. O pessoal necessário foi designado e liberado de outros afazeres, de modo que pudesse dar total atenção ao desenvolvimento do novo produto.

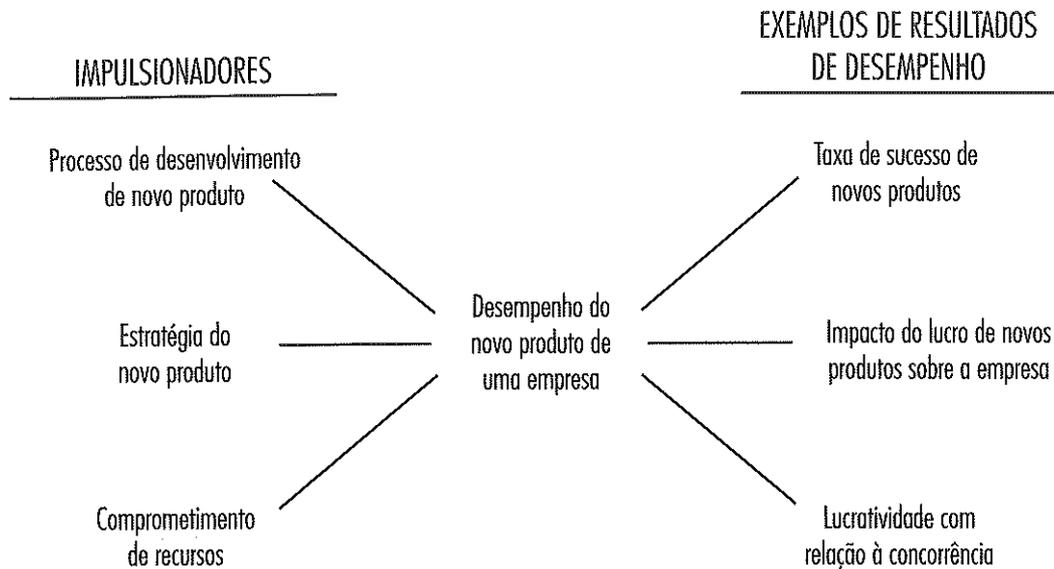
A pesquisa sugere que, em vez de ser imposto pela alta administração, o potencial criativo das equipes de desenvolvimento de novo produto “provavelmente será realizado de modo mais pleno quando tem flexibilidade – dentro de uma diretriz estratégica ampla – para determinar os próprios controles do projeto e, especialmente, adotar os próprios processos e procedimentos”.³⁹

Estratégia do Novo Produto. Uma estratégia clara e visível do novo produto foi outro impulsionador do desempenho de novo produto de uma empresa (ver Figura 9.3). Empresas bem-sucedidas como a 3M estabelecem metas agressivas de desempenho de novo produto (por exemplo, $x\%$ das vendas da empresa e do lucro dos novos produtos) como uma meta corporativa básica e a comunicam a todos os funcionários.

³⁸ Robert G. Cooper e Elko J. Kleinschmidt, “Benchmarking Firms’ New Product Performance and Practices”, *Engineering Management Review* 23 (outono de 1995), p. 112-120; ver também Robert G. Cooper, Scott J. Edgett e Elko J. Kleinschmidt, “Benchmarking Best NPD Practices-II”, *Research Technology Management* 47 (maio-junho de 2004), p. 50-59.

³⁹ Joseph M. Bonner, Robert W. Ruekert e Orville C. Walker Jr., “Upper Management Control of New Product Development Projects and Project Performance”, *Journal of Product Innovation Management* 19 (maio de 2002), p. 243.

FIGURA 9.3 | OS PRINCIPAIS IMPULSIONADORES DO DESEMPENHO DE NOVO PRODUTO DE UMA EMPRESA



FONTE: Adaptado de Robert G. Cooper e Elko J. Kleinschmidt, “Benchmarking Firms’ New Product Performance and Practices”, *Engineering Management Review* 23 (outono de 1995), p. 112-120.

Por sua vez, Robert Cooper e Elko Kleinschmidt informam que as empresas bem-sucedidas centralizam os esforços de desenvolvimento em cenários definidos claramente – produto específico, mercado e domínios da tecnologia – para orientar o programa do novo produto:

A estratégia do novo produto especifica “os cenários em que jogaremos o jogo” ou, talvez mais importante, onde não jogaremos[...] o que está valendo e o que não está. Sem os cenários definidos, a busca por ideias ou oportunidades para o novo produto fica fora de foco...⁴⁰

Prevedendo Reações Competitivas⁴¹

Dois terços das introduções de novo produto provocam reações dos concorrentes. Daí, os profissionais de marketing industrial podem aperfeiçoar as probabilidades de sucesso do lançamento do novo produto ao implantar uma sólida **orientação no concorrente** antes e durante o lançamento. Aqui, o estrategista do novo produto desenvolve cenários detalhados que proporcionam um guia para contra-atacar as diferentes respostas competitivas. Os concorrentes estão seriamente motivados a reagir quando (1) o novo produto representa uma importante ameaça ao seu mercado e (2) o mercado está vivenciando alta taxa de cres-

⁴⁰ Cooper e Kleinschmidt, “Benchmarking”, p. 117; ver também Jean-Marie Choffray e Gary L. Lilien, “Assessing Response to Industrial Marketing Strategy”, *Journal of Marketing* 42 (abril de 1978), p. 20-31; e Eunsang Yoon e Gary L. Lilien, “New Industrial Product Performance: The Effects of Market Characteristics and Strategy”, *Journal of Product Innovation Management* 3 (setembro de 1985), p. 134-144.

⁴¹ Marion Debruyne, Rudy Moenart, Abbie Griffin, Susan Hart, Erik Jan Hultink e Henry Robben, “The Impact of New Product Launch Strategies on Competitive Reaction in Industrial Markets”, *Journal of Product Innovation Management* 19 (março de 2002), p. 159-170; ver também Beth A. Walker, Dimitri Kapelianis e Michael D. Hutt, “Competitive Cognition”, *MIT Sloan Management Review* 46 (verão de 2005), p. 10-12.

cimento. Os concorrentes estão, também, mais inclinados a reagir quando as extensas comunicações de marketing da empresa inovadora aumentam a visibilidade da introdução do novo produto.

Alternativamente, caso a introdução do novo produto não signifique um desafio direto ao mercado do concorrente, é menos provável haver reação. A pesquisa recente sugere que novos produtos radicais ou produtos que visam a nichos dos mercados menos provavelmente vão gerar respostas da concorrência.

Fontes de Ideias de Novo Produto

O profissional de marketing industrial deverá estar alerta às ideias do novo produto e às suas fontes, tanto dentro quanto fora da empresa. Internamente, as ideias do novo produto podem fluir de vendedores que estão próximos às necessidades do cliente, de especialistas de P&D que estão próximos dos novos desenvolvimentos tecnológicos e da alta administração que conhece os pontos fortes e fracos da empresa. Externamente, as ideias podem vir de membros do canal, como distribuidores ou clientes, ou de uma avaliação da movimentação da concorrência.

Eric von Hippel desafia a visão tradicional de que os profissionais de marketing, em geral, introduzem novos produtos em um mercado passivo.⁴² Sua pesquisa sugere que os clientes do mercado industrial geralmente desenvolvem a ideia para um novo produto e até selecionam o fornecedor para fabricar aquele produto. O cliente está respondendo à *capacidade* percebida do profissional de marketing industrial, em vez de responder a um produto físico específico. Isso indica a necessidade do envolvimento dos clientes no desenvolvimento do novo produto e a promoção da capacidade corporativa para os clientes (geradores de ideias).

Usuários Principais. Como muitos mercados de produtos industriais para alta tecnologia e, em particular, bens de capital consistem em um pequeno número de empresas que compram grandes volumes, deve-se dar especial atenção às necessidades dos **usuários principais**. Estes incluem um pequeno número de organizações compradoras de grande influência que são compatíveis com os adotantes iniciais das novas tecnologias.⁴³ Os usuários principais se defrontam com necessidades que são gerais no mercado, mas confrontam essas necessidades meses ou anos antes de a maioria daquele mercado as descobrir. Além disso, estão posicionados para se beneficiar de modo significativo ao obter uma solução que satisfaça aquelas necessidades. Por exemplo, caso um fabricante de automóveis deseje projetar um sistema de frenagem inovador, os gerentes de marketing devem verificar as percepções das equipes de corrida de automóveis, que precisam muito de freios melhores. Por sua vez, podem olhar para um campo relacionado como o aeroespacial, em que os sistemas de freio antiblocante foram inicialmente desenvolvidos para que as aeronaves militares pudessem aterrissar em pistas curtas.⁴⁴

O Método do Usuário Principal. Os projetos do usuário principal são conduzidos por uma equipe interfuncional que inclui de quatro até seis gerentes dos departamentos de marketing e técnico; um membro atua como o líder do projeto. Os membros da equipe gastam, em geral, de 12 a 15 horas por semana nos projetos, que estão normalmente concluídos em quatro a seis semanas. Os projetos do usuário principal prosseguem

⁴² Eric von Hippel, "Get New Products from Customers", *Harvard Business Review* 60 (março-abril de 1982), p. 117-122; ver também Eric von Hippel, *The Sources of Innovation* (Nova York: Oxford University Press, 1988); Gerard A. Athaide e Rodney L. Stump, "A Taxonomy of Relationship Approaches during Technology Development in Technology-Based, Industrial Markets", *Journal of Product Innovation Management* 16 (setembro de 1999), p. 469-482.

⁴³ Von Hippel, "Get New Products", p. 120-121.

⁴⁴ Eric von Hippel, Stefan Thomke e Mary Sonnack, "Creating Breakthroughs at 3M", *Harvard Business Review* 77 (setembro-outubro de 1999), p. 47-57.

PRINCIPAIS REALIZADORES EM B2B

Ideo: os Acertos Continuam Surgindo!

A Ideo ajuda as organizações a inovar por meio do projeto. Empresas de ponta como Apple, Research in Motion, Sony, 3M e outras usaram o projeto do produto para definir as suas marcas, criando pontos de diferenciação significativos com relação à concorrência.

Dentre esses grandes acertos, a Ideo é responsável pelo projeto

- do mouse da Microsoft;
- do Swiffer Sweeper [panos descartáveis para limpeza] da Procter & Gamble;
- de componentes móveis de som da Altec Lansing;

- da estratégia do projeto de bicicleta para ladeiras da Shimano;
- dos serviços aperfeiçoados de cuidador de pacientes da Clínica Mayo;
- do serviço de contas “Fique com o troco” do Bank of America.

A FastCompany.com identifica a Ideo como uma das empresas mais inovadoras do mundo.

FONTE: <http://www.ideo.com/portfolio/list.asp?p=0&c=&k=40&s=&so=4>

por cinco fases (Figura 9.4). A 3M tem usado com sucesso o método do usuário em potencial em oito divisões diferentes, e o apoio entre as equipes do projeto e os gerentes das divisões é grande. Por exemplo, o Grupo de Mercados Médicos e Cirúrgicos da 3M usou o método do usuário principal para descobrir ideias para novos produtos e para identificar uma abordagem revolucionária para o controle de infecções.⁴⁵ A 3M informa que as vendas no ano 5 para ideias do projeto do usuário principal financiadas foram mais de oito vezes maiores que aquelas geradas pelas abordagens tradicionais à geração de ideias.⁴⁶ Outras empresas que adotam um foco no usuário principal incluem Nortel Networks, Verizon, Nestlé, Pitney Bowes e Philips.

Visitas ao Cliente. Uma abordagem popular entre os profissionais de marketing industrial para ganhar novas percepções dos produtos é a visita ao cliente.⁴⁷ Neste caso, uma equipe interfuncional visita a organização de um cliente para garantir um acerto de primeira mão sobre as necessidades do cliente. Com base em um manual de entrevistas elaborado com atenção, são conduzidas entrevistas minuciosas com as principais pessoas influentes em compras para desvelar problemas, necessidades e desejos do usuário. Por exemplo, os representantes da empresa na Intuit visitam os clientes em seus locais de residência e trabalho para observar como usam os seus produtos como o QuickBooks. Após ver tantos clientes de pequenos negócios lutarem com o QuickBooks Pro, a empresa visualizou uma necessidade e criou a solução: o QuickBooks Simple Start.⁴⁸

Métodos com Base na Internet para o Aperfeiçoamento das Informações do Cliente para o Projeto. Ao reconhecer a capacidade dos clientes de inovar, muitas empresas desenvolveram ferramentas que convidam os clientes a projetar seus próprios produtos. Com esse conjunto de ferramentas inovadoras, os clientes recebem uma série de características que podem ser configuradas, como desejado, para criar

⁴⁵ Ibid., p. 56.

⁴⁶ “User Innovation: Changing Innovation Focus”, *Strategic Direction* 23 (8, 2007), p. 35-36.

⁴⁷ Robert Cooper e Scott Edgett, “Ideation for Product Innovation: What Are the Best Methods?”, Product Development Institute, Inc., 2008, disponível em <http://www.stage-gate.com>, acesso em 10 de julho de 2008.

⁴⁸ Christopher Meyer e Andre Schwager, “Understanding Customer Experience”, *Harvard Business Review* 85 (fevereiro de 2007), p. 8.

FIGURA 9.4 | MÉTODO DO USUÁRIO PRINCIPAL

Fase	Foco central	Descrição
Fase 1	Assentando a base ↓	A equipe identifica os mercados-alvo e garante apoio das partes interessadas internas para o tipo e nível das inovações desejadas.
Fase 2	Determinando as tendências ↓	A equipe fala com peritos no campo, que possuem ampla visão das tecnologias emergentes e das aplicações pioneiras na área específica.
Fase 3	Identificando os usuários potenciais ↓	A equipe começa o processo de formação de uma rede para identificar os usuários potenciais na ponta do mercado-alvo e para coletar informações que possam contribuir para produtos revolucionários.
Fase 4	Desenvolvimento e avaliação das ideias preliminares do produto ↓	A equipe começa a moldar as ideias do produto, a avaliar o potencial do mercado e adequar-se aos interesses da empresa.
Fase 5	Desenvolvendo os avanços	Para projetar os conceitos finais, a equipe realiza um seminário juntando os usuários principais com os outros gerentes internos. Após o refinamento, a equipe apresenta a sua recomendação para a alta administração.

FONTE: Adaptado com modificações de Eric von Hippel, Stefan Thomke e Mary Sonnack, "Creating Breakthroughs at 3M", *Harvard Business Review* 77 (setembro-outubro de 1999), p. 52.

seus próprios produtos customizados. Esses conjuntos de ferramentas incorporam, em geral, módulos de engenharia e de custo. Para ilustrar, caso um cliente deseje mudar o comprimento de uma caçamba de caminhão, a ferramenta de projeto automaticamente calcula o custo adicional e as mudanças associadas que serão necessárias tanto na transmissão quanto no motor. Para a compatibilidade estética, a ferramenta de projeto pode até modificar o formato da cabine. Outros exemplos: em seu setor de materiais, a General Electric fornece ferramentas com base na internet que os clientes usam para projetar melhores produtos de plástico. Da mesma forma, muitas empresas de software encorajam os usuários a adicionar módulos projetados sob medida aos seus produtos padrão e, então, comercializam o melhor daqueles componentes.⁴⁹

Determinantes do Desempenho e da *Timeliness* do Novo Produto

Que fatores são mais importantes na determinação do sucesso ou do fracasso do novo produto? Por que algumas empresas são mais rápidas que outras ao deslocar os projetos ao longo do processo de desenvolvimento? Vamos rever a comprovação disponível.

⁴⁹ Stephen Thomke e Eric von Hippel, "Customers as Innovators: A New Way to Create Value", *Harvard Business Review* 80 (abril de 2002), p. 74-81.

Os Determinantes do Sucesso

Tanto os fatores estratégicos quanto a competência de uma empresa em realizar o processo de desenvolvimento de novo produto determinam o sucesso do novo produto.⁵⁰

Fatores Estratégicos. A pesquisa sugere que quatro fatores estratégicos parecem ser cruciais para o sucesso do novo produto. O nível de vantagem do produto é o mais importante. A **vantagem do produto** refere-se às percepções do cliente quanto à superioridade do produto com respeito a qualidade, relação custo-desempenho ou função relativa aos concorrentes. Os produtos de sucesso oferecem vantagens claras, como custos reduzidos ao cliente, e são de qualidade mais alta (mais duráveis) do que os produtos da concorrência. Um estudo de mais de cem projetos de novos produtos no setor de produtos químicos ilustra a questão. Aqui, Robert Cooper e Elko Kleinschmidt afirmam que “os vencedores são os novos produtos que oferecem alta qualidade do produto relativa, possuem características superiores de preço/desempenho, fornecem bom valor para o dinheiro a o cliente, são superiores com relação aos produtos da concorrência ao atender às necessidades do cliente, [e] possuem atributos singulares e vantagens bem visíveis que são percebidas facilmente pelo cliente”.⁵¹

A sinergia de marketing e a sinergia técnica são também essenciais nos resultados do novo produto. A **sinergia de marketing** é a adequação entre as necessidades do projeto e os recursos e as capacidades da empresa em marketing (por exemplo, vendas pessoais ou pesquisa de mercado). Por outro lado, a **sinergia técnica** diz respeito à adequação entre as necessidades do projeto e os recursos e as competências de P&D da empresa. Novos produtos que equiparam as capacidades da empresa são, provavelmente, bem-sucedidos.

Além dos três fatores citados anteriormente, uma **orientação internacional** também contribui para o sucesso da inovação do produto.⁵² Novos produtos projetados e desenvolvidos para atender a exigências estrangeiras e voltados para os mercados de exportação mundiais ou dos países próximos superaram o desempenho de produtos nacionais em quase tudo, inclusive na taxa de sucesso, na lucratividade e nas fatias de mercado nacionais e estrangeiras. Subjacente a esse sucesso está um forte foco internacional na pesquisa de mercado, no teste do produto junto aos clientes, na venda para experimentação e nos esforços de lançamento.

Fatores do Processo de Desenvolvimento. O sucesso do novo produto está também associado às características específicas do processo de desenvolvimento. A **competência do pré-desenvolvimento** dá a base para um produto de sucesso. O pré-desenvolvimento envolve várias tarefas importantes como a triagem inicial, a avaliação preliminar técnica e de mercado, o estudo detalhado da pesquisa de mercado e a análise preliminar comercial/financeira. As empresas que possuem capacidade para concluir essas tarefas iniciais podem vivenciar o sucesso do novo produto.

O **conhecimento do mercado** e a **competência de marketing** são também essenciais nos resultados do novo produto. Como se poderia esperar, os profissionais de marketing industrial com um sólido

⁵⁰ Mitzi M. Montoya-Weiss e Roger Calantone, “Determinants of New Product Performance: A Review and Meta-Analysis”, *Journal of Product Innovation Management* 11 (novembro de 1994), p. 397-417; ver também Robert G. Cooper, Scott J. Edgett e Elko J. Kleinschmidt, “Benchmarking Best NPD Practices-III”, *Research Technology Management* 47 (novembro-dezembro de 2004), p. 43-55.

⁵¹ Robert G. Cooper e Elko J. Kleinschmidt, “Major New Products: What Distinguishes the Winners in the Chemical Industry?”, *Journal of Product Innovation Management* 10 (março de 1993), p. 108; ver também Tiger Li e Roger J. Calantone, “The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination”, *Journal of Marketing* 62 (outubro de 1998), p. 13-29.

⁵² Elko J. Kleinschmidt e Robert G. Cooper, “The Performance Impact of an International Orientation on Product Innovation”, *European Journal of Marketing* 22 (9, 1988), p. 56-71.

entendimento das necessidades do mercado serão, provavelmente, bem-sucedidos. Robert Cooper descreve o planejamento do mercado para um produto de sucesso que analisou: “As informações do mercado estavam bem completas; havia um sólido entendimento das necessidades do cliente, de seus desejos e preferências; do comportamento de compra e da sensibilidade ao preço do cliente; do tamanho e das tendências do mercado; e da situação competitiva. Por fim, o lançamento no mercado foi bem planejado, bem objetivado, competentemente executado e tinha o suporte dos recursos apropriados”.⁵³

O **conhecimento técnico** e a **competência técnica** são outras dimensões importantes do processo de desenvolvimento de novo produto. Quando os desenvolvedores técnicos possuem uma base sólida de conhecimento sobre os aspectos técnicos de um novo produto potencial, e quando podem competentemente passar pelas etapas do processo de desenvolvimento de novo produto (por exemplo, desenvolvimento do produto, teste do protótipo, produção do piloto e inicialização da produção), esses produtos têm sucesso.

Desenvolvimento do Produto de Passo Rápido

O desenvolvimento rápido do produto oferece uma série de vantagens competitivas. Para ilustrar, a rapidez permite que uma empresa responda às rápidas mudanças nos mercados e tecnologias. Mais ainda, o desenvolvimento acelerado do produto é, em geral, mais eficiente porque processos mais lentos tendem a desperdiçar recursos em atividades periféricas e mudanças.⁵⁴ Naturalmente, embora uma ênfase maior na rapidez possa criar outras armadilhas, está se tornando uma importante arma estratégica, particularmente nos mercados de alta tecnologia.

Equiparação do Processo à Tarefa de Desenvolvimento. Como uma empresa pode acelerar o desenvolvimento do produto? Um estudo importante sobre o setor de informática global fornece algumas referências essenciais.⁵⁵ Os pesquisadores analisaram 72 projetos de desenvolvimento de produto de empresas de informática de ponta dos Estados Unidos, da Europa e da Ásia. As descobertas sugerem que são usadas múltiplas abordagens para aumentar a rapidez no desenvolvimento do produto. A rapidez vem da equiparação apropriada da abordagem à tarefa de desenvolvimento do produto em questão.

Estratégia de Compressão para Projetos Previsíveis. Para mercados e tecnologias bem conhecidos, uma **estratégia de compressão** acelera o desenvolvimento. Essa estratégia vê o desenvolvimento do produto como uma série previsível de etapas que podem ser comprimidas. A rapidez vem do planejamento cuidadoso dessas etapas e da diminuição do tempo que se leva para concluir cada uma delas. Essa pesquisa indica que a estratégia de compressão aumentou a rapidez do desenvolvimento do produto para produtos que possuem projetos previsíveis e que visavam a mercados estáveis e maduros. Os computadores de grande porte se enquadram nessa categoria – têm como base o hardware exclusivo, possuem projetos mais previsíveis de projeto a projeto e competem em um mercado maduro.

Estratégia Experimental para Projetos Não Previsíveis. Para certos mercados e tecnologias, uma **estratégia experimental** acelera o desenvolvimento do produto. A suposição básica dessa estratégia, ex-

⁵³ Robert G. Cooper, *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch* (Reading, Mass: Addison-Wesley, 1993), p. 27; ver também Robert G. Cooper, “Perspective: The Stage-Gate® Idea to Launch Process—Update, What’s New, and NextGen Systems”, *Journal of Product Innovation Management* 25 (maio de 2008), p. 213-232.

⁵⁴ Ver, por exemplo, Robert G. Cooper e Elko J. Kleinschmidt, “Determinants of Timeliness in Product Development”, *Journal of Product Innovation Management* 11 (novembro de 1994), p. 381-417.

⁵⁵ Kathleen M. Eisenhardt e Behnam N. Tabrizi, “Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry”, *Administrative Science Quarterly* 40 (março de 1995), p. 84-110.

plicam Kathleen Eisenhardt e Behnam Tabrizi, é que “o desenvolvimento do produto é um caminho altamente incerto pelos mercados e tecnologias obscuros e em mudança. A chave para o desenvolvimento rápido do produto é, então, o estabelecimento acelerado de intuição e opções flexíveis visando um aprendizado rápido sobre como lidar com ambientes incertos”.⁵⁶

Nessas condições, a rapidez vem de múltiplas iterações do projeto, muitos testes, marcos frequentes e um líder com poder que possa manter a equipe do produto focada. Aqui, as interações em tempo real, a experimentação e a flexibilidade são fundamentais. A pesquisa descobriu que a estratégia experimental aumentou a rapidez do desenvolvimento do produto para projetos não previsíveis como computadores pessoais – um mercado caracterizado pela tecnologia em rápida evolução e por padrões não previsíveis de concorrência.

Resumo

A inovação do produto é um processo potencialmente gratificante e de alto risco. O crescimento sustentável depende de produtos inovadores que respondem às necessidades existentes ou emergentes do cliente. Gerentes eficazes da inovação canalizam e controlam as suas principais orientações, mas aprenderam a se manter flexíveis e esperar surpresas. Na empresa, os gerentes de marketing adotam a atividade estratégica que se inclui em duas amplas categorias: comportamento estratégico induzido e autônomo.

Os esforços do desenvolvimento de novo produto para projetos de negócios existentes ou de desenvolvimento do mercado para os atuais produtos da empresa são consequência de iniciativas estratégicas induzidas. Por outro lado, os esforços de estratégia autônoma se moldam fora do conceito atual de estratégia da empresa, saem do curso atual e se centralizam em novas categorias de oportunidade de negócio; gerentes de nível médio dão início ao projeto, criam o seu desenvolvimento e, se bem-sucedidos, integram o projeto ao conceito de estratégia da empresa. Os empresários corporativos prosperam em uma cultura na qual os gerentes seniores promovem e gratificam o comportamento inovador, encorajam a aceitação de riscos e fornecem os mecanismos administrativos para rastrear, desenvolver e implantar as ideias de novos produtos.

A posição competitiva de longo prazo da maioria das empresas de marketing industrial depende de sua capacidade de gerenciar e aumentar a sua base tecnológica. As principais competências dão a base para os produtos e as famílias de produtos. Cada geração de uma família de produtos possui uma plataforma que serve como base para produtos específicos voltados para aplicações do mercado diferentes ou complementares. Como as empresas continuam trabalhando no sentido de melhorar os produtos, podem vender com margens de lucro maiores para os clientes mais exigentes e, em geral, superam as necessidades dos clientes convencionais. Uma inovação sustentável fornece aos clientes exigentes e sofisticados um desempenho aprimorado, enquanto as inovações disruptivas visam a clientes novos ou menos exigentes com a alternativa de facilidade de uso e menos dispendiosa que é “boa o suficiente”. As estratégias disruptivas têm duas formas: rupturas básicas e do novo mercado.

As empresas que são inovadoras de sucesso em mercados turbulentos combinam estruturas limitadas (prioridades, prazos) com comunicação ampla e liberdade para improvisar nos projetos atuais. Esses criadores de produto bem-sucedidos também exploram o futuro ao vivenciar uma série de investigações de baixo custo e construir um implacável senso de urgência na organização, ao criar novos produtos em intervalos previsíveis de tempo (ou seja, *time pacing*).

⁵⁶ Ibid., p. 91.

O desenvolvimento eficaz de novo produto requer um conhecimento profundo das necessidades do cliente e uma compreensão clara das possibilidades tecnológicas. A análise do usuário principal e as visitas ao cliente revelam, em geral, oportunidades valiosas do novo produto. As empresas de alto desempenho realizam o processo de desenvolvimento de novo produto com competência, fornecem os recursos adequados para dar apoio aos objetivos do novo produto e desenvolvem uma estratégia clara do novo produto. Tanto os fatores estratégicos quanto a competência da empresa na execução do processo de desenvolvimento de novo produto são críticos para o sucesso de produtos industriais. O desenvolvimento do produto em ritmo rápido pode fornecer uma fonte importante de vantagem competitiva. A rapidez vem da adaptação do processo à tarefa de desenvolvimento do novo produto em questão.

Questões para Discussão

1. Em muitos mercados, um novo entrante pode levar em consideração uma estratégia que dê aos clientes potenciais um produto ou tecnologia que seja “bom o suficiente”, em vez de “superior” às opções existentes. Descrever os principais testes nos quais uma estratégia disruptiva deve ser aprovada para favorecer as probabilidades de sucesso a seu favor.
2. Avaliar esta declaração: “Para aumentar a rapidez do processo de desenvolvimento de novo produto, uma empresa deve adotar uma estratégia para projetos não previsíveis e uma inteiramente diferente para aqueles mais previsíveis”.
3. Comparar e diferenciar uma estratégia disruptiva básica *versus* de novo mercado.
4. Novos produtos industriais que têm sucesso fornecem vantagens bem-definidas para os clientes. Definir a vantagem do produto e dar um exemplo de uma recente introdução de novo produto que seja adequada a essa definição.
5. Os produtos revolucionários de muitas empresas não surgem do processo formal do processo de desenvolvimento de novo produto. Em vez disso, são criados por alguns poucos trabalhadores desenvoltos. Que etapas as organizações podem seguir para motivar e dar apoio ao espírito empreendedor corporativo?
6. Descrever como a Marriott pode empregar a análise do usuário principal para melhor alinhar suas propriedades e seus serviços às necessidades do viajante executivo.
7. Comparar e diferenciar o comportamento estratégico induzido e o autônomo. Descrever o papel do criador do produto no processo de desenvolvimento de novo produto.
8. Em vez de planejar e investir em apenas uma versão do futuro, algumas empresas usam investigações de baixo custo para vivenciar os futuros mais possíveis. Avaliar a sensatez dessa abordagem.
9. A pesquisa de James Quinn sugere que algumas inovações importantes resultam de sistemas de planejamento altamente estruturados. O que isso implica para o profissional de marketing industrial?
10. Nos setores de alta tecnologia em rápida mudança, algumas empresas mantêm melhor histórico no desenvolvimento de novos produtos do que outras. Descrever os fatores críticos que impulsionam o desempenho do novo produto de empresas.

A Steelcase Inc. Amplia o Alcance para o Mercado em Crescimento de Assistência Médica

A Steelcase, uma fabricante de ponta de móveis para escritório, lançou uma nova subsidiária com foco em assistência médica chamada de Nurture. James P. Hackett, presidente e CEO da Steelcase, designou uma equipe para estudar o mercado de assistência médica, e aqui está o que foi concluído:

Devemos entrar no mercado de assistência médica ao lançar uma nova marca de assistência médica. Isso aumentaria o nosso esforço atual com relação a áreas “administrativas” – áreas de trabalho em hospitais que são como espaços de escritório (estações de enfermagem, por exemplo) – mas também aumentaríamos as nossas áreas “não administrativas” – para áreas totalmente diferentes do hospital (quartos dos pacientes, salas de exame, cafeterias).[...] A marca contaria com tecnologia e produtos que já possuímos, assim como novos produtos que poderíamos fabricar e novos serviços sob medida que poderíamos fornecer.⁵⁷

A equipe obteve a autorização da alta administração para lançar a nova unidade de negócio e a marca Nurture.

Uma vez que o custo dos cuidados no hospital deve ser superior a \$ 1,2 trilhão em 2016, os executivos da Steelcase viram o mercado de assistência médica como uma oportunidade de ouro.⁵⁸ Também foram encorajados para aprender que os maiores volumes de vendas da cadeira Criterion da empresa – uma cadeira clássica de escritório com tensão traseira ajustável, suporte da curva lombar e apoio para os punhos – seriam dos clientes ligados ao setor de assistência médica – hospitais, clínicas e consultórios médicos.

John Carlson, vice-presidente de desenvolvimento do produto e de marketing da Nurture, acredita que a unidade pode desfrutar de uma vantagem competitiva ao oferecer conjuntos ligados a mesas de exame, camas de hospital, estações de enfermagem e similares. Todavia, existem alguns ótimos concorrentes que possuem profundo conhecimento dos clientes do setor de assistência médica, como a Hill-Rom, uma unidade da Hillenbrand Industries. Um fabricante de ponta de camas hospitalares, a Hill-Rom também oferece um conjunto limitado de seleções de móveis, mas tem justamente focado no mercado de assistência médica por décadas e se esqueceu dos relacionamentos próximos e duradouros com médicos, enfermeiros e administradores nas instalações de assistência médica, grandes e pequenas.

Questão para Discussão

1. Para desenvolver móveis ou conjuntos de produtos adaptados para o paciente que impulsionam a produtividade do pessoal, descreva as etapas específicas que os estrategistas de marketing na Nurture devem seguir para aprender mais sobre o trabalho em um ambiente hospitalar e as necessidades dos diferentes elementos – pacientes, visitantes e médicos.

⁵⁷ James P. Hackett, “Preparing for the Perfect Launch”, *Harvard Business Review* 85 (abril de 2007), p. 49.

⁵⁸ Reena Jana, “Steelcase’s Medical Breakthrough”, 22 de março de 2007, disponível em <http://www.businessweek.com>, acesso em 14 de julho de 2008.

