

Capítulo 9

Teste de uso do produto

INFORMAÇÕES PRELIMINARES

O primeiro resultado do desenvolvimento técnico é um protótipo, que é conferido em comparação com a declaração de protocolo que orientou seu desenvolvimento e talvez submetido ao mercado para um teste de conceito de protótipo confirmatório. A metodologia para isso é essencialmente a mesma do teste de conceito original, com a exceção de que temos uma expressão mais tangível da ideia. Normalmente, o usuário final não é convencido de que o protótipo funcionará e, por isso, um trabalho de desenvolvimento mais amplo é realizado. O ciclo continua até que a empresa tenha uma boa aproximação do que o produto final será - um protótipo do qual as partes interessadas gostam.

Nesse momento, a maioria das empresas gosta de preparar certa quantidade de protótipos, seja na bancada de trabalho (isto é, uma única unidade funcional de um novo controle remoto, feita pelos *designers*) ou em uma instalação piloto de produção em pequena escala. E pela primeira vez elas podem oferecer ao usuário final um conceito de produto que se encontra em uma *forma para uso prolongado* - acabou a necessidade de ficar supondo se o produto *conseguiria* ou *poderia* satisfazer as necessidades, com base em testes de laboratório ou de bancada. Nossa responsabilidade é idealizar um método para testar a experiência dos usuários finais com o novo produto, e chamamos esse procedimento de **teste de uso do produto** (*product use testing* - **PUT**) ou *teste de campo* ou *teste com o usuário*. Às vezes ele é chamado de **teste de aceitação do mercado**, embora esse termo possa significar também teste de *mercado*. O teste de uso de produto é o tema deste capítulo.

Iniciamos este capítulo com uma declaração sobre o papel do marketing até a Fase IV, desenvolvimento. Embora o *design* real dos protótipos possa não estar nas mãos do profissional de marketing, o departamento de marketing faz contribuições importantes do início ao fim dessa fase, e suas contribuições aumentam rapidamente à medida que nos aproximamos do final da Fase IV e da V, lançamento. Com isso em mente, exploramos então em detalhe o processo de teste de uso do produto.

A importância do teste de uso do produto é clara, visto que ele evidencia os vários conceitos fundamentais que orientam o processo de novos produtos como um todo - o *produto único superior*, a *porcentagem de compras repetidas* no paradigma A-T-A-R e as *exigências no protocolo*. O produto que não atende às necessidades do usuário final expõe-se a uma das três principais causas de insucesso.

Mais um lembrete: este capítulo aplica-se igualmente a bens e serviços. No *site* www.baddesigns.com há vários exemplos de sinalização inadequada em avenidas, rodovias, estacionamentos etc. É quase certeza que a clareza dessas placas ineficientes não tenha sido testada.

O PAPEL DO MARKETING DURANTE O DESENVOLVIMENTO

O marketing está envolvido desde o início do processo

A função do pessoal de marketing muda e ganha ímpeto à medida que o produto se aproxima do final da fase de desenvolvimento e avança para o lançamento. Há anos, quando as empresas ainda utilizavam predominantemente o "conceito de venda" (isto é, "vendemos o que fabricamos"), a função do marketing era simples: vender os produtos que a empresa produz. O marketing na verdade só se envolvia com o desenvolvimento de produtos quando o pessoal técnico já tivesse feito seu trabalho. Com toda essa discussão sobre equipes e velocidade de colocação no mercado, fica claro que a maioria das empresas não está mais seguindo esse conceito - ou não pode segui-lo, se quiserem se manter competitivas. Hoje, os profissionais de marketing envolvem-se desde o início do processo de novos produtos. Ao longo do processo, eles aconselham a equipe de novos produtos sobre a adequação do desenvolvimento de produtos em andamento às capacidades de marketing da empresa (como vendas e treinamento em vendas, disponibilidade de atendimento, pontos fortes da distribuição etc.) e às necessidades do mercado. Com esse envolvimento logo no princípio, eles podem ajudar o produto a ter sucesso, visto que eles representam as questões e as preocupações que têm a ver com a comercialização do produto.

E muito fácil dizer que a função do marketing é coletar informações sobre o mercado. Com muita frequência,

isso significa que o marketing desempenha o papel de guardião (*gatekeeper*), canalizando para a equipe de novos produtos as informações do mercado consideradas importantes e possivelmente não levando em conta outras informações mais críticas ao fazê-lo. Toda a equipe precisa concentrar-se no mercado, e não apenas no marketing. Todos os membros da equipe, sejam eles técnicos, engenheiros de projeto ou profissionais de marketing, podem coletar informações. Aliás, toda a ideia por trás da análise de usuários pioneiros é de que os clientes-chave são parte da própria equipe e fornecem informações diretamente. Uma empresa realmente voltada para o mercado pensa na atividade de marketing não como *coleta* de informações, mas como *coordenação* de informações - determinar quais informações as várias fontes têm (clientes, usuários pioneiros, distribuidores etc.) e de quais informações os membros da equipe de novos produtos necessitam.

Um bom exemplo é o da DuPont, que na década de 1960 desenvolveu um polímero de etileno incomum, chamado Surlyn. Originalmente, era um produto totalmente voltado para a tecnologia, com propriedades a princípio interessantes: era forte, resistente, claro e elástico. Esse material foi visualizado como revestimento para bolas de golfe, entre outras coisas, e - depois de grande resistência dos fabricantes de bolas de golfe - com o tempo foi adotado como substituto do revestimento de bolas de golfe de látex de balata. Com o tempo, o marketing descobriu que havia um mercado mais amplo lá fora que tinha muito interesse pelo Surlyn - mas não pelos atributos originalmente imaginados os mais importantes. O Surlyn, como se revelou, tem propriedades excepcionais de resistência a óleo e graxa que o tornam um excelente selador para o setor de embalagens para carne. Outras aplicações foram descobertas ao longo dos anos: um adesivo para caixas de suco e um revestimento por extrusão para papel. Depois que foram coletadas mais informações, os cientistas conseguiram modificar o processo e desenvolver polímeros análogos para outras aplicações, como pinos de boliche e botas de esqui. Obviamente, a inovação original impulsionada pela tecnologia já havia dado meia-volta, e as necessidades do mercado no momento estavam impulsionando o desenvolvimento técnico.

A função da fabricação também evoluiu de modo semelhante no decorrer dos anos. Essa área está da mesma maneira envolvida desde o início com o processo de novos produtos, por meio de conselhos à equipe sobre a manufaturabilidade do produto em questão. Como o marketing, a área de fabricação reconhece a necessidade de envolver-se logo no começo e ressurte-se por ser deixada fora nas fases iniciais do processo. A impressora DeskJet da Hewlett-Packard, por exemplo, representou uma nova direção para a HP: novos produtos, mercados e clientes e um novo processo de desenvolvimento de produtos. A fabricação se envolveu no processo bem no início. Na verdade, os engenheiros de fabricação foram transferidos para a instalação de P&D e utilizados em toda parte como recurso pelos engenheiros de projeto. O processo transcorreu tão bem, que os *designers* fizeram *lobby* para contar com mais engenheiros de fabricação! Em virtude desse projeto, os engenheiros de fabricação ganharam maior *status* dentro da HP.

Intensificação do marketing ou fase do "Acho que já chegamos lá"

Embora contribuam para o processo como um todo, as funções de marketing e manufatura mudam à medida que o processo avança. Com frequência, um ponto de virada importante ocorre quando os protótipos iniciais são montados e submetidos a testes de desempenho. Um novo medicamento para combater hipertensão, por exemplo, pode evidenciar resultados promissores em testes iniciais em animais. Podemos chamar esse ponto de fase do "Acho que já chegamos lá", e é aí que a atitude de toda a equipe em relação ao projeto muda. Até esse momento, o pessoal técnico presente na equipe desempenha o papel predominante e o marketing e a manufatura atuam mais como uma função consultiva. Entretanto, daí em diante, o papel do marketing ganha corpo, visto que o pessoal desse departamento precisa começar a intensificar e incrementar suas operações. O pessoal de marketing precisa começar a planejar as vendas em campo e a disponibilidade de atendimento para o produto, investigar opções de embalagem e atribuição de marca, entrar em contato com os representantes das agências de propaganda etc. Em suma, a fase do "Acho que já chegamos lá" é o ponto em que se inicia o trabalho do marketing para o lançamento.

E também o ponto em que as responsabilidades da fabricação ganham ímpeto. No desenvolvimento de novos produtos, com frequência ouvimos falar de "incrementação ou intensificação da produção" - ponto em que o pessoal de fabricação planeja a fabricação em larga escala do produto (o qual, até então, foi fabricado apenas em pequena quantidade, suficiente para a avaliação do protótipo). Do mesmo modo que há uma intensificação entre a fabricação do protótipo e a produção plena, pode-se dizer que existe uma intensificação no marketing

para o lançamento do produto - e essa incrementação inicia-se aqui.

POR QUE UTILIZAR TESTE DE USO DO PRODUTO?

Assim que o protótipo fica pronto, o marketing começa o processo de intensificação: avaliação do protótipo físico entre os clientes reais. Observação: como vimos anteriormente em outro capítulo, o protótipo pode estar em uma forma rudimentar inicial ou ser um produto acabado ou quase acabado. **Teste de uso** significa teste do protótipo em condições operacionais normais. Os consumidores põem pneu em um carro e dirigem; os técnicos colocam um *notebook* nas mãos do pessoal do almoxarifado; um banco instala um novo serviço de desconto de cheque em três agências etc. Os fabricantes de um conjunto de blocos de montar convocarão crianças para um grupo focal e observarão como elas brincam com os blocos (Elas gostam? Elas se cansam rapidamente?), ao passo que os pais serão entrevistados com relação ao preço (Você pagaria US\$ 70 por um conjunto de 100 peças ou US\$ 50 por um conjunto com 75 peças?). Anteriormente, vimos a aplicação do teste de uso de produto como parte do teste visto no estudo de caso Tastykake Sensables, no Capítulo 2. A essa altura, é provável que o produto ainda não esteja perfeito, por motivos outros que transcendem a adequação do *design*. Um exemplo de dificuldade de *fabricação* é dado pela Weyerhaeuser. A nova fralda descartável dessa empresa, a UltraSofts, funcionava bem, muito bem por sinal, e era vendida por um preço com desconto. Mas a fábrica piloto não era um bom instrumento de previsão para a produção em larga escala. Havia incêndios na linha de produção e outras paralisações, e os fornecedores recusavam-se a assinar contratos de longo prazo referentes ao principal revestimento da fralda. Os testes deveriam continuar até que a equipe se convencesse de que o novo produto de fato solucionava o problema ou preenchia a necessidade expressa no protocolo original.

O TESTE DE USO DO PRODUTO É REALMENTE NECESSÁRIO?

Apresentamos aqui um texto montado sobre o que normalmente ouvimos a respeito do momento do teste de uso do produto:

"Estamos trabalhando nisso há meses (ou anos) e já gastamos uma bolada de dinheiro. Procuramos os especialistas de acordo com a necessidade. De acordo com as pesquisas de mercado, os usuários finais gostariam de um produto como esse. Por que desperdiçar tempo ainda mais? A alta administração está contando com as receitas que prometemos e continuamos ouvindo que um importante concorrente está trabalhando em algo semelhante. Veja, estamos em um momento de entusiasmo; parar de testar pode dar a entender para a administração que não temos convicção sobre o que estamos fazendo. Além disso, os clientes simplesmente não têm como experimentar o novo produto de uma forma razoável; eles precisam aprender a usá-lo, depois inseri-lo em seu sistema, ouvir as orientações de nossos anúncios (ou representantes) a respeito do que fazer e sobre como os resultados são bons. Pior de tudo, um concorrente pode pôr as mãos em nossa invenção e nos superar no mercado! Não, simplesmente não vale a pena desperdiçar tempo e dinheiro para estender os testes de uso."

Algumas vezes isso é um fato, não um argumento. Por exemplo, o primeiro aparelho *de fax* não poderia ter sido testado por usuários finais - não havia nenhuma rede com outras pessoas com as quais se comunicar. O mesmo é válido para os videofones. O mesmo é válido para o primeiro aparelho de TV em cores, quando não havia programa sendo transmitido em cores. Como o uso da internet poderia ter sido testado? Com sorte, essa situação não será tão ruim quanto a retratada em um famoso cartum, em que um cientista de laboratório, segurando um balão de vidro, diz para outro cientista: "Isso provavelmente possibilitaria a imortalidade, mas testá-lo levaria uma eternidade".

Esses argumentos estão corretos?

Esses argumentos são persuasivos, particularmente quando expressos pela pessoa que se encontra no último andar e financiou o trabalho até o momento. Contudo, exceto em casos muito raros como o do aparelho *de fax*, eles estão incorretos. O que temos é uma incógnita, com muito ainda a ser aprendido. O usuário cujo problema deu início ao projeto ainda não nos disse se o nosso produto *soluciona* o problema em questão.

Mais do que isso, os riscos e os custos do teste de uso normalmente são pequenos se comparados com a perda do fluxo de lucros de um produto bem-sucedido (consulte a Figura 1). Com relação ao único argumento que realmente tem peso, esse argumento é o competitivo, e, portanto, é somente nesse momento que nosso novo produto pode ser copiado e comercializado rapidamente. Muitos produtos alimentícios são assim, bem como

outros produtos em que não há nenhum avanço técnico envolvido. Se o uso de testes inequivocamente nos torna o segundo no mercado (ou mesmo o terceiro), então as empresas optarão em sua maioria pela comercialização imediata - sem testes. E obviamente elas pressupõem que muitas vezes serão malsucedidas. Os produtos alimentícios apresentam uma taxa de insucesso de 80% a 90%, com base nas pequenas melhorias que eles oferecem, na pequena disponibilidade que esses produtos podem obter no varejo e na inconstância dos consumidores que aparentemente não conseguem prever seu comportamento em um teste de conceito.

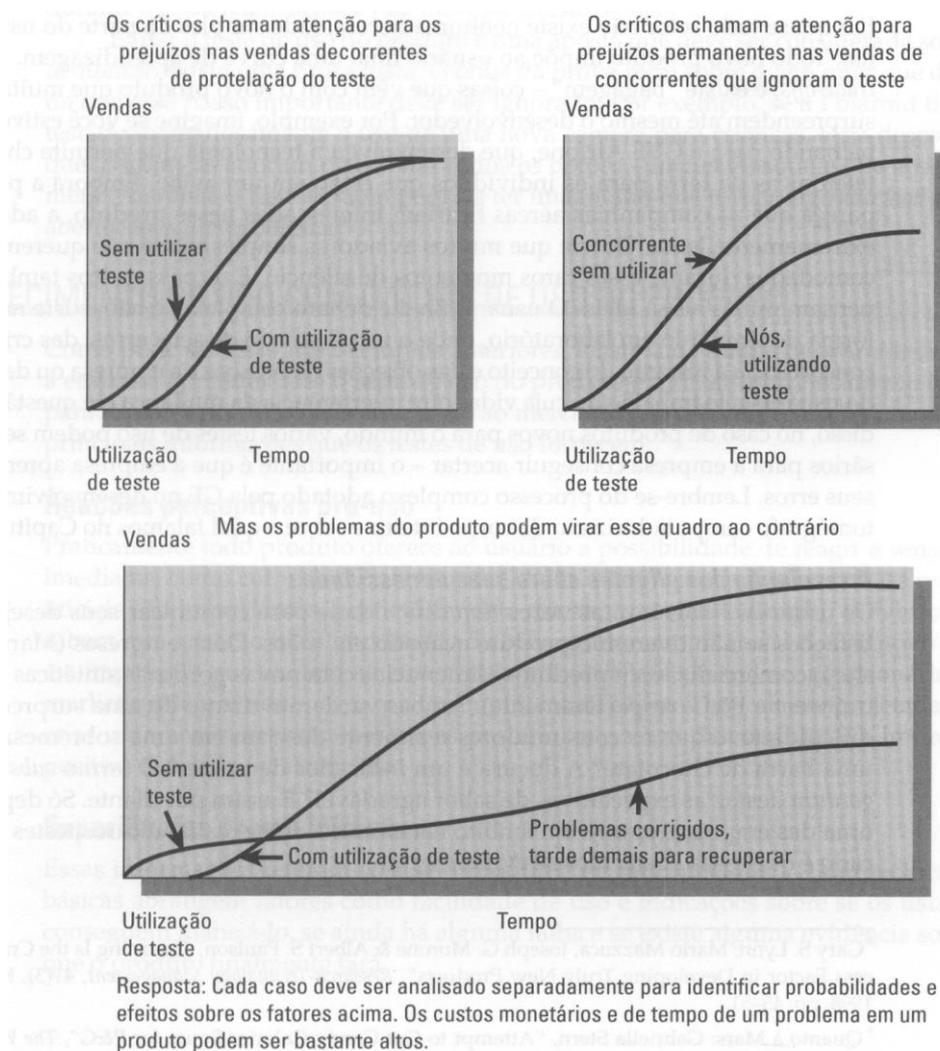


FIGURA 1 Ganhos e perdas variáveis em um programa de teste de uso de produto.

Contudo, mesmo nos setores de produtos de consumo embalados, é necessário considerar com maior seriedade os contra-argumentos *a favor* do uso de testes. Alguns deles são:

Avaliação da reação da concorrência

Seria sensato a empresa que está desenvolvendo novos produtos estabelecer sua inovação em uma base tecnológica em que haja algum isolamento em relação à possibilidade de cópia por parte da concorrência (consulte as discussões sobre estratégia no Capítulo 3). Segundo, hoje os concorrentes estão achando que copiar os outros oferece pequenos ganhos - os outros vão *copiá-los*, a concorrência de preço afastará os lucros, normalmente o imitador copia também os erros do inovador e os concorrentes que devemos temer estão envolvidos com avanços voltados para a tecnologia que não podem ser abandonados de uma hora para a outra.

A complexidade das necessidades do cliente

Em quase todo setor não existe nenhuma necessidade simples da parte do usuário final. Todo novo produto impõe ao usuário final uma curva de aprendizagem. Existem *trade-offs*, e existe "bagagem" - coisas que vêm com o novo produto que muitas vezes surpreendem até mesmo o desenvolvedor. Por exemplo, imagine se você

estivesse trabalhando para a GTE Airfone, que desenvolveu a tecnologia que permite chamadas telefônicas da terra para os indivíduos que estão em um avião. Embora a princípio pareça que as companhias aéreas ficariam interessadas nesse produto, a adoção foi extremamente lenta. Ocorre que muitos aviadores simplesmente não querem ser incomodados durante esses raros momentos de silêncio. E os passageiros também não pensam muito nessa ideia. O usuário final é de fato complexo, e não existe nenhuma forma de simulá-lo em laboratório, onde o uso é isolado de seus erros, das críticas da concorrência a respeito do conceito e das objeções de pessoas da empresa ou da família do usuário cujo trabalho ou cuja vida sofre interferência da mudança em questão. Além disso, no caso de produtos novos para o mundo, vários testes de uso podem ser necessários para a empresa conseguir acertar - o importante é que a empresa aprenda com seus erros. Lembre-se do processo complexo adotado pela GE no desenvolvimento do tomógrafo computadorizado de corpo inteiro e sobre o qual falamos no Capítulo 2.

A revelação dos clientes sobre suas necessidades

Os usuários finais muitas vezes têm dificuldade para comunicar seus desejos e satisfações se não tiverem o produto acabado em mãos. Duas empresas (Mars e Hershey) comercializavam produtos alimentícios com novas gorduras sintéticas (da NutraSweet e P&G, respectivamente). Ambas vacilaram diante de uma surpreendente dificuldade: o que os consumidores realmente desejam em uma sobremesa ou em uma barra de chocolate? A doçura é um indicador de prazer? O termo *substituto da gordura* desfaz as expectativas de sabor agradável? E assim por diante. Só depois que uma das empresas entrou em âmbito nacional e a outra realizou caros testes de mercado é que esses obstáculos se evidenciaram.

Garantia de entrega de um produto de qualidade

Lembre-se da ideia do produto ampliado - em que há um benefício essencial, depois um produto formal e então várias ampliações, como serviço ou atendimento, garantia, imagem, financiamento etc. O processo de novos produtos tende a se concentrar no benefício essencial e no produto formal, e ainda assim pode haver problemas de implementação. Contudo, as empresas muitas vezes apenas *presumem* que elas conseguirão oferecer o anel externo de qualidade ampliada do produto - a força de vendas será capaz de dar explicações claras sobre o novo produto; defeitos iniciais no produto não afugentarão outros consumidores ou clientes em potencial; a divisão de finanças aprovará esquemas de financiamento generosos; a propaganda responde eficazmente às alegações da concorrência; o pessoal do depósito não cometerá um erro estúpido e não destruirá metade do produto. Essas coisas acontecem, e com frequência. Somente a título de exemplo, a Black & Decker certa vez tirou milhares de lanternas das prateleiras das lojas e interrompeu a entrega de uma nova linha de detectores de fumaça que usavam a bateria Ultralife depois que a Kodak descobriu um acúmulo de substância que afetava seu tempo de validade. Essa descoberta ocorreu durante a comercialização, e não durante o teste de uso.

Evitar o teste de uso do produto é uma aposta que deve ser considerada somente quando existe uma causa justa. O ônus da prova recai sobre quem quer que defenda que esse passo importante deve ser ignorado. Por exemplo, se a Polaroid tivesse testado meticulosamente o uso de uma nova câmera para crianças, teria descoberto que as crianças adoram pressionar todos os botões - inclusive aquele que abre a câmera e danifica o filme! Quem poderia ter imaginado que tornar algo tão *fácil* de ser aberto seria um problema?!

CONHECIMENTO OBTIDO COM O TESTE DE USO DO PRODUTO

Como pode ser visto nos exemplos anteriores, existe uma ampla oportunidade para a empresa aprender com o teste de uso do produto e utilizar o conhecimento obtido para tornar o produto mais adequado ao mercado desejado. A Figura 2 mostra as principais informações que os testes de uso fornecem.

Reações perceptivas pré-uso

Praticamente todo produto oferece ao usuário a possibilidade de reagir a sensações imediatas, como cor, velocidade, durabilidade, adequação mecânica etc. As reações iniciais são importantes, particularmente em serviços. Por exemplo, os fabricantes sabem que a reação mais importante do consumidor em potencial de um novo carro é a impressão que ele tem ao entrar pela primeira vez em uma concessionária. No marketing de um novo carro, por exemplo, a concessionária pode ser projetada para criar uma boa impressão; pesquisas posteriores podem determinar se a impressão positiva desejada foi alcançada.

Experiências de uso iniciais

Essas informações referem-se a se o produto "de fato funciona". As especificações básicas abrangem fatores como facilidade de uso e indicações sobre se os usuários conseguem manejá-lo, se ainda há alguma falha e se existe alguma evidência sobre o que o produto finalmente fará.

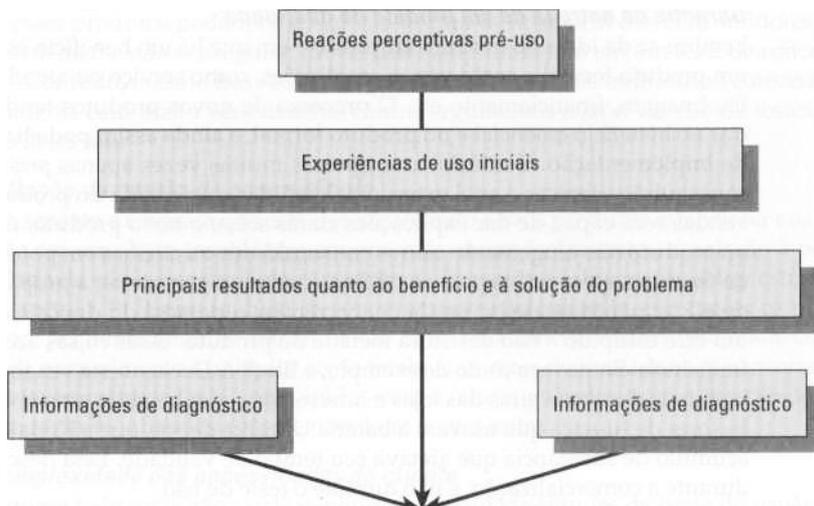


FIGURA 2 Conjunto de novas informações provenientes dos testes de uso do produto.

Testa alfa e beta

Essa última questão é um problema especial. As empresas de *hardware* e *software*, por exemplo, enfrentam grande pressão da concorrência e preferem realizar **testes beta**. Trata-se de testes de uso de curto prazo, realizados externamente nas instalações de determinados clientes, algumas vezes precedidos de **testes alfa** com os funcionários. Eles são concebidos para revelar aos fabricantes uma única coisa: esse produto funciona sem falhas? Na verdade, alguns fabricantes promovem uma competição entre os funcionários para ver quem consegue encontrar a maioria das falhas em um novo produto - melhor agora do que depois. Os testes beta não são concebidos para informar os fabricantes a respeito de satisfação das necessidades dos clientes e solução de problemas - esses testes exigem um tempo maior do que as poucas semanas normalmente concedidas aos produtos de computador.

O termo *teste beta*, originalmente empregado no setor de computadores, agora é ouvido com frequência em todos os tipos de ambiente, mas as empresas de computador ainda parecem prevalecer nos testes beta. Um exemplo está relacionado com o desenvolvimento do Internet Explorer original pela Microsoft. A Netscape lançou o Navigator Release 2.0 em janeiro de 1996 e disponibilizou uma versão alfa inicial - Release 3.0 - em seu *site* interno em fevereiro. Após o *feedback* inicial de centenas de funcionários, uma segunda versão alfa foi disponibilizada duas semanas depois. Uma terceira versão, dessa vez uma versão beta disponibilizada ao público, foi lançada no início de março. Esse procedimento prosseguiu e várias outras versões beta se seguiram até o lançamento da Release 3.0 em agosto. No decorrer desse período, a Microsoft estava tentando desenvolver um Explorer competitivo. A empresa iniciou em março de 1996 com um teste alfa interno (entre seus 18.000 funcionários), com apenas 30% de funcionalidade, suficiente para obter um *feedback* inicial e começar a fazer melhorias no *design*. Em seguida foram realizados testes beta externos: a primeira versão beta foi lançada em abril de 1996 e, em junho, a Microsoft tinha uma

versão beta 90% funcional. A Netscape também estava monitorando as versões beta do Explorer ao longo desse período.

Os testes alfa são, em sua maioria, semelhantes aos do Microsoft Explorer - um teste rápido de uma versão inicial do produto com os funcionários, em que o produto ainda não está pronto para ser lançado para os clientes nem mesmo como versão beta. Mas há exceções. Depois de adquirir a linha de bebidas Snapple, da Quaker, a Triarc eliminou todos os testes extensos com o cliente. Os executivos da Triarc costumavam apenas solicitar novos sabores e experimentá-los - isto é, os novos produtos eram lançados depois de aprovados no teste alfa! A administração percebeu que, se o produto no final não tivesse saída, o pior a ocorrer seria a necessidade de oferecer desconto para o estoque em excesso. Embora isso pareça uma forma arriscada de lançar produtos de consumo, a Triarc lançou com sucesso a linha Snapple Elements (três novas bebidas chamadas Rain, Sun e Fire) exatamente dessa maneira. (Você acha que uma grande empresa como a Quaker teria assumido prontamente um risco como esse?). Os testes beta são conduzidos sob tanta pressão de tempo que os gestores precisam ter cuidado para não ignorar os sinais de perigo. O que pode se tornar um exemplo clássico é o desenvolvimento do pacote de *software* Warehouse Manager da NCR. Ao apressar o lançamento desse produto no mercado, a empresa cometeu vários erros:

- Concluiu os testes beta antes que houvesse tempo para que falhas importantes se evidenciassem. O programa na verdade sabotava os sistemas de contabilidade e custos dos clientes.
- Não se importou em testar meticulosamente uma parte do pacote que licenciava de outra empresa - a Taylor Management.
- Continuou vendendo e instalando um programa de US\$ 180.000 mesmo depois de ouvir que havia problemas horrendos nele. Várias grandes instalações foram feitas até o momento em que a NCR solicitou que as vendas fossem interrompidas.
- Prometeu uma "solução de fonte única" para problemas técnicos quando na verdade dependia da Taylor para lidar com os problemas de sua parte no pacote.
- Adotou uma postura com determinados clientes de que o produto funcionava bem e de que, portanto, os problemas só podiam estar sendo provocados pelo cliente.

Observe que o uso inadequado dos testes gera muito mais problemas do que ajustes. Os aborrecimentos jurídicos da NCR foram várias vezes superiores ao custo de um teste adequado do produto. Há outras preocupações com relação à implementação do teste beta. Se eles forem conduzidos tarde demais no processo de novos produtos, o *design* talvez já esteja essencialmente definido - ou, se forem necessárias mudanças no *design*, elas podem atrasar o lançamento. Contudo, se a versão beta de um novo programa de computador for lançada antes da resolução de falhas importantes, os resultados tímidos podem ganhar ímpeto nas publicações populares sobre computadores e prejudicar a reputação do produto. (Esse foi um dos motivos pelos quais a Microsoft optou por lançar somente duas ou três versões beta do Explorer, em contraposição às seis ou sete versões do Navigator 3.0 lançadas pela Netscape.)

FIGURA 3 Armadilhas comuns do teste beta.

- O desenvolvedor coloca uma exigência insípida de desempenho, do tipo "fácil de usar", que não faz sentido se não for definida uma especificação mensurável.
- O teste é realizado tarde demais no processo de novos produtos, o que praticamente garante que o tempo de desenvolvimento será estendido e haverá atrasos na produção. Conduzir os testes em incrementos ao longo do processo é uma forma de evitar essa armadilha.
- Os desenvolvedores tentam evitar o teste beta, apoiando-se apenas no teste alfa de seus produtos. Por definição, eles estão muito próximos do produto para testá-lo criticamente e encontrar problemas.
- Os desenvolvedores ignoram os resultados iniciais negativos com a esperança de que o produto melhorará por si só durante o processo de novos produtos. Todos os resultados do teste beta, sejam positivos ou negativos, precisam ser avaliados verdadeiramente.

Informações de diagnóstico

Os gestores de novos produtos procuram entender como os produtos são usados e quais erros são cometidos. Os testes de uso com frequência indicam alternativas para melhorar o desempenho ou reduzir os custos. A General Foods testou até o fim o problema das proporções relativas de café instantâneo e dos grãos torrados do Mello Roast; a empresa precisava do melhor *trade-off* entre o menor custo dos grãos e o efeito sobre o sabor. Os desenvolvedores de novos produtos procuram também informações específicas para respaldar suas alegações. Os profissionais de marketing desejam confirmação dos mercados-alvo e do posicionamento dos produtos. A integridade do produto é igualmente experimentada durante um teste de uso, visto que somente as percepções dos usuários nos dizem se os componentes se interligam e formam um todo significativo e se o produto é adequado para a aplicação em questão. Por fim, os desenvolvedores procuram identificar qualquer outro sinal de alerta, um sinal de que os usuários enfrentaram alguns problemas para compreender o novo produto ou foram lentos para aceitar os resultados que eles obtiveram etc.

A Apple e outros fabricantes de *software* podem utilizar a *pesquisa baseada em casos* como uma forma bastante abrangente de teste de uso que se desenrola paralelamente ao processo de desenvolvimento do *software*, do conceito inicial ao produto acabado. O primeiro estágio é a *investigação*: o desenvolvedor entrevista os usuários para saber quais são suas expectativas e como eles provavelmente usarão o produto. No estágio de *desenvolvimento*, os usuários são estimulados a experimentar protótipos iniciais do novo *software* e a explorar seus menus e recursos. Uma característica interessante é que eles falam abertamente durante o uso do produto, descrevendo qualquer problema que encontram. Esse estágio é seguido de um teste beta preliminar com os usuários finais em um ambiente de trabalho real. Os problemas de uso de produto são identificados nesse estágio e as soluções para tudo isso serão fornecidas no manual de instruções do *software*. Em seguida é realizado um teste beta padrão.

DECISÕES NO TESTE DE USO DO PRODUTO

Qualquer teste de uso - seja um entre vários seja um único teste, seja de um produto industrial de consumo, seja para o mercado doméstico seja para o mercado global - deve ser elaborado com cuidado, e várias decisões fundamentais devem ser tomadas. Antes de tudo, os gestores devem determinar o que eles *necessitam aprender* com os testes de uso do produto. Embora o que precisamos aprender seja totalmente específico à situação, os objetivos devem ser claros e incluir as exigências expressas no protocolo. Nessa fase, alguns gestores gostam de realizar o que frequentemente é chamado de *análise de possíveis problemas*. O restante desta seção examina outras questões importantes enfrentadas no teste de uso dos produtos.

Quem deve integrar o grupo de usuários?

Alguns testes de uso são realizados com o *peçoal de laboratório* nas fábricas em que os produtos são produzidos pela primeira vez. Alexander Graham Bell tornou-se o primeiro usuário do telefone quando ele ligou para seu assistente.

Os *especialistas* são o segundo grupo de teste (*e.g.*, a equipe de cozinha em uma cozinha de teste). As montadoras têm estilistas de automóveis; as vinícolas têm degustadores. Os especialistas farão reflexões mais cuidadosas do que os usuários habituais e provavelmente expressarão reações mais precisas. Entretanto, eles não terão interesse pelas mesmas coisas.

A terceira opção de grupo de teste, os *funcionários*, é amplamente utilizada, embora com frequência criticada. A lealdade e as pressões da empresa e o estilo de vida e os costumes dos funcionários podem distorcer opiniões e atitudes. Os problemas óbvios de uma possível tendenciosidade podem ser superados até certo ponto se a identidade do produto for ocultada e se o painel de funcionários for cuidadosamente treinado e motivado.

As *partes interessadas* são a opção subsequente, e o conjunto inclui clientes e não clientes, usuários e não usuários, revendedores, consultores de usuários finais (por exemplo, arquitetos), usuários de produtos concorrentes, oficinas e empresas de manutenção e os especialistas de suporte técnico cujas reações aos novos produtos foram procuradas.

A SmarterKids.com Inc. vende brinquedos educacionais na *web*. A empresa seleciona novos possíveis brinquedos e jogos que parecem ter mérito educacional e os submete a um teste de uso utilizando um corpo de jurados integrado por crianças do ensino fundamental. Os funcionários espalham os brinquedos sobre a

mesa, deixam as crianças à vontade e observam com qual elas brincam (e não brincam). Um novo jogo semelhante ao Monopoly, que transcorre no remoto Alasca, tinha o quadrado "Go to Lunch" ("Vá almoçar"), em vez de "Go to Jail" ("Vá para a cadeia"). Embora os alunos da segunda série parecessem adorar o jogo, uma aluna ficou decepcionada com o fato de não poder fazer seus colegas de classe cumprir pena de prisão!

Os pesquisadores de mercado que realizam o teste de uso têm muito cuidado para escolher o número certo de envolvidos. O tamanho da amostra pode variar de 3 a 6 especialistas, 30 ou mais funcionários e de 20 a vários milhares de usuários finais. Como vimos anteriormente, o Navigator, da Netscape, e o Explorer, da Microsoft, foram testados em milhares de locais, tanto interna quanto externamente. Como seria de esperar, o tamanho da amostra depende predominantemente do que está sendo testado. Qualquer amostra deve ser representativa da população total para a qual o produto está sendo dirigido e os resultados devem ser precisos (ter *validade*) e reproduzíveis (ter *confiabilidade*). Uma empresa de produtos para o cabelo começou a comercializar um novo tônico capilar para homens após o teste de uso, mas o produto fracassou principalmente porque havia sido testado em áreas úmidas do país. Em áreas mais secas, o produto evaporava muito rapidamente e por isso não tinha nenhuma eficácia.

Como devemos entrar em contato com o grupo de usuários?

Existem várias opções nesse caso. Primeiro, precisamos escolher uma forma de contato: *contato por correspondência* e *contato pessoal* são os mais comuns. O método por correspondência é mais restrito do que o contato pessoal com relação ao tipo de produto e à profundidade da entrevista, mas é mais flexível, mais rápido e mais barato. A Burlington Industries usou o telefone para convidar pessoas a participar de painéis especiais únicos para avaliação de novos tecidos. As empresas *business to business* muitas vezes insistem no contato pessoal, já que elas necessitam de uma proximidade que transcende em muito à da maioria dos produtos de consumo.

Segundo, existe uma opção entre contato *individual* e contato *em grupo*. A maioria das empresas prefere o contato individual, particularmente nessa fase crítica do ciclo de desenvolvimento, mas talvez seja mais barato lidar com grupos.

Terceiro, o contato individual traz à tona a questão do *local*. O teste deve ser conduzido no *ponto de uso* (casa, escritório ou fábrica) ou deve ser conduzido em um *local central* (cozinha de teste, centro comercial, cinema ou *van*)? O local do ponto de uso é mais realista e possibilita a atuação de um número maior de variáveis. Mas oferece pouco controle experimental e facilita o uso inapropriado. Em contraposição, um local central oferece instalações completas (como cozinha, espelhos bidirecionais, áreas de alimentação, lojas simuladas, um bom controle experimental, rapidez e custo mais baixo. O local central é uma abordagem atraente, mas as empresas industriais quase certamente optarão por estudos no local. As vezes, é possível ser criativo - as emissoras TV algumas vezes testam novos programas piloto em Las Vegas, que não é, de forma alguma, um lugar representativo, mas surpreendentemente é um lugar em que uma ampla variedade de pessoas têm tempo e disposição para assistir aos pilotos no intervalo entre as máquinas de caça-níqueis e as mesas de vinte e um. Outros locais centrais possíveis para teste de uso de produtos podem ser: instalações das empresas de pesquisa de marketing, feiras comerciais, paradas de descanso em rodovias (o mesmo princípio de Las Vegas: é possível encontrar uma ampla variedade de pessoas) e até visitas a fábricas, como a sede da Ben & Jerry em Vermont.

Devemos divulgar nossa identidade?

Uma questão fundamental, a **revelação de identidade**, diz respeito a até que ponto o usuário deve ser informado sobre a marca ou a identidade do fabricante do produto. Alguns testadores preferem transparência total, enquanto outros (a maioria) preferem manter o sigilo. Talvez não seja possível ocultar a marca - como ocorre com vários carros, alguns calçados e diversos produtos industriais. As pessoas têm percepções sobre várias empresas e marcas. Saber qual é a marca de um novo produto pode gerar efeitos halo em termos de imagem e talvez distorcer as reações do usuário. É favorável pensar sobre o que está sendo testado. Os desenvolvedores podem precisar de uma comparação com a concorrência (somente os **testes cegos** podem determinar isso). Ou eles podem desejar saber se, de acordo com a *percepção* dos usuários, o novo produto é melhor (uma percepção honesta exige marcas). Uma boa conciliação é utilizar ambos - primeiro um teste cego e depois um teste em que se revela a marca. Esse procedimento cobre a maioria dos problemas. Raramente é possível submeter um serviço a um teste cego.

Que nível de explicação deve-se oferecer?

Algumas pessoas conduzem testes de uso sem praticamente *nenhum comentário* além do óbvio "Experimente isto". Contudo, esses testes correm o risco de não atender a necessidades de teste específicas. Uma categoria de explicação, chamada *comercial*, inclui apenas a informação que o cliente obterá quando de fato comprar o produto posteriormente. O terceiro nível é a *explicação completa*. Talvez seja necessário incluir grande quantidade de informações apenas para garantir que o produto seja usado adequadamente; uma empresa farmacêutica pode oferecer semanas de treinamento aos vendedores no teste de uso para um novo tratamento. Algumas pessoas realizam uma rodada do teste com explicações completas, seguida de uma breve rodada no nível comercial.

Que nível de controle sobre o uso do produto deve haver?

A maior parte dos novos medicamentos só pode ser testada legalmente com a supervisão de médicos. Esse *controle total* é essencial quando são necessários dados precisos e quando a segurança do paciente é um fator de preocupação. Muitos produtos industriais também exigem controle total para evitar usos impróprios que envolvem riscos.

Entretanto, a maioria dos testadores deseja que os usuários experimentem, fiquem livres para cometer alguns erros e tenham um comportamento representativo do que ocorrerá posteriormente, quando o produto for comercializado. Por exemplo, uma nova bebida de café pode ser testada em condições como água perfeita, mensuração perfeita e percolação, mas ela deve ser testada também na cozinha, da maneira como uma pessoa comum faria - seja ela certa ou errada. Ao oferecer esse tipo de liberdade, a empresa consegue ver se o produto tende a ser usado de forma inapropriada. Se a Heublein tivesse submetido suas refeições Wine & Dine da década de 1970 (macarrão, mistura para molho e uma garrafa de vinho com sal próprio para cozinhar acondicionados em uma caixa) a amplos testes de uso, teria identificado o problema que acabou enfrentando no mercado: muitos clientes simplesmente tomavam o vinho com sal, tinham ânsia de vômito e então juravam nunca mais comprar o produto novamente!

Portanto, duas formas de controle mais flexíveis - *supervisionada* e *não supervisionada* - surgiram. Se um fabricante de esteira rolante desejar testar um novo tipo de material para correias, o pessoal técnico e de vendas da empresa (talvez até o pessoal do fornecedor) estará presente na fábrica do usuário quando o material for instalado (forma supervisionada). Depois que as primeiras rodadas indicarem que não há nenhum erro, o pessoal da correia volta para casa e o material é deixado no modo não supervisionado durante todo o período de teste (embora o pessoal do desenvolvedor nunca fique "muito distante").

Um serviço quase sempre estará sob supervisão porque não é possível "levá-lo para casa" para usá-lo. Muitas vezes, os restaurantes testam novos cardápios em um novos locais (modo supervisionado) e depois os implantam se tudo funcionar bem.

Como o teste deve ser conduzido?

O produto pode ser testado de várias formas, mas quatro modos são convencionais (consulte a Figura 15.4):

- Em um teste **monadário**, em que o respondente testa um único produto durante um período. Um serviço normalmente precisa ser monadário, embora haja exceções.
- Em um teste **monadário sequencial**, em que há testes monadários consecutivos com o mesmo respondente. Esse modo às vezes é chamado de *comparação emparelhada escalonada*.
- Em uma **comparação emparelhada**, em que o uso do produto em teste é entremeado com o uso de um produto concorrente.
- Em uma **comparação triangular**, semelhante à comparação emparelhada, mas com dois produtos concorrentes *versus* um produto de teste (ou dois produtos de teste *versus* um concorrente).

Existem *designs* experimentais mais sofisticados, mas eles são utilizados somente em situações especiais. O teste monadário é o mais simples; ele representa o uso normal dos produtos. Além disso, provavelmente é o teste mais *válido* de todos (isto é, representa mais acuradamente o uso normal do produto). Mas ele é menos *sensível* nos resultados (isto é, mudanças no preço ou em outros atributos afetam acentuadamente as preferências do cliente). A forma usual *lado a lado* ou simultânea de comparação emparelhada é a forma de

teste mais irreal, mas é de longe a mais sensível.

Figura 4 – Tipos de teste de uso de produto, de acordo com sua utilização em uma nova escova de dente

Tipo	Produtos	Instruções
Monadário	Somente o novo produto.	Experimente esta nova escova de dente e diga-me quanto gostou dela.
Monadário sequencial	Testes monadários consecutivos.	Iguais ao do monadário.
Comparação emparelhada*	O novo produto e outra escova de dente (1) – o líder de mercado ou (2) a escova considerada a melhor ou (3) o líder no segmento escolhido para o novo produto ou (4) a escova que o consumidor em teste usa atualmente.	Experimente estas escovas e diga-me quanto gostou delas, qual você prefere etc.
Comparação triangular*	O novo produto e dois outros. Uma variação é utilizar duas variantes do novo produto e uma dos demais produtos.	Iguais as da comparação emparelhada.

Essas técnicas que utilizam vários produtos podem empregar uma das duas abordagens de uso de produto:

Lado a lado: Escove os dentes com esta escova e depois com a outra escova. Em seguida, diga o que você sentiu.

Escalonado (com frequência chamado de monadário sequencial): Use esta escova de dente durante uma semana e depois use a outra por uma semana. Em seguida, diga o que você sentiu.

O *monadário sequencial* provavelmente é a combinação ideal, embora seja o mais longo. No formato escalonado, um usuário pode experimentar uma escova de dente durante uma semana, depois mudar para outra na segunda semana e em seguida voltar para a primeira.

Até mesmo os testes monadários normalmente envolvem um concorrente silencioso - o produto que é usado antes de o novo aparecer. Quando a situação envolve uma categoria estabelecida (como a de fotocopiadoras), é quase inevitável a necessidade de testar um novo produto em contraposição ao líder na categoria. Contudo, na falta de uma categoria estabelecida, como o caso do primeiro aparelho de *fax* ou o primeiro PDA, o que o desenvolvedor faz? O primeiro celular deve ter sido testado em comparação com um telefone fixo tradicional, por exemplo. Quando não há nenhum predecessor direto, os desenvolvedores de produto normalmente realizam um teste monadário e pedem ao usuário para comparar o novo produto com qualquer procedimento que tenha sido adotado antes.

Durante que período o teste deve ser conduzido?

Alguns testes de uso exigem uma *única* experimentação do produto (que pode ser suficiente para um teste de degustação); alguns exigem que a experimentação ocorra em *curtos períodos* de no máximo uma semana; e outros exigem que a experimentação ocorra em *períodos prolongados* de até seis meses. Um período mais prolongado será essencial se o nível necessário de aprendizagem for considerável, se for preciso superar uma tendenciosidade inicial ou se o produto exigir habituação ao sabor. Além disso, esse período mais prolongado será essencial se o produto enfrentar um amplo leque de variações com relação ao uso (por exemplo, um novo *smartphone* pode ser considerado útil por consumidores finais, proprietários de pequenas empresas, multinacionais, hospitais ou outras instituições). Entretanto, é mais frequente os pesquisadores optarem por utilizar vários modos. Um teste rápido inicial prevê as reações iniciais das pessoas que chamamos de inovadoras. Falhas nesse caso, mesmo que as percepções forem injustificadas, normalmente condenam um bom produto. Entretanto, as impressões iniciais favoráveis devem ser mantidas bem além da fase de novidade. Muitos produtos sobressaíram brevemente e só então lançaram-se em uma morte prematura.

Os testes com duração de um mês são raros para produtos de consumo e difíceis de justificar para a

administração. Contudo, se a intenção for posicionar um novo equipamento industrial recorrendo à sua vantagem de redução de custo, é melhor que o teste de uso seja suficientemente longo para que o usuário perceba uma redução de custo significativa. A propósito, os longos testes de painéis de pintura às margens das rodovias são testes de laboratório, e não testes de uso. Não há nenhum teste de desatenção do usuário na aplicação, de camadas de tinta espessas *versus* finas e das diversas outras variações obtidas em um teste de uso doméstico real. A Apple obtém uma maior aproximação quando testa um novo dispositivo em relação a indignações comuns, como refrigerante derramado e pancadas simuladas no porta- -malas do carro. Porém, novamente, não se trata de um teste de uso verdadeiro, em que os clientes podem imaginar formas mais criativas de destruir um produto (como no relato curioso sobre um usuário de computador que estava usando a bandeja da unidade de CD aberta como porta-copo de café).

Qual deve ser a fonte do produto que está sendo testado?

Em linhas gerais, três diferentes fontes do produto são empregadas em um teste de uso -*produção em lote, em fábrica piloto e final*. Se a empresa utilizar apenas um tipo de teste de uso, o material da produção final é de longe o melhor. O produto em lote deve ser usado de modo exclusivo se o processo de produção for proibitivamente caro. Como nas várias fases de desenvolvimento de produtos, a decisão sobre a fonte do produto é um *trade-off* entre o custo e o valor das informações. Já se demonstrou várias vezes que quem economiza em ninharias acaba sendo imprevidente e perdulário com grandes somas.

Muitas vezes ignorado é o produto deixado nas mãos dos usuários no final do teste. Na maioria dos casos, o produto deveria ser recolhido e examinado em busca de pistas quanto a problemas e ações do usuário durante o teste. Se a empresa tiver intenção de fazer uma solicitação de patente em breve, é muito importante recolher *todo* o produto; do contrário, os desenvolvedores correm o risco de perder a originalidade exigida pelo processo de patenteamento.

Qual deve ser a forma do produto que está sendo testado?

Um ponto de vista defende o teste do *melhor produto individual* que a organização desenvolveu, tal como identificado pelos testes de conceito e ou pelas análises de mercado. O ponto de vista contrário defende a criação de *variantes* na situação de teste - cores, velocidades, tamanhos etc. Essa última abordagem é mais educativa, mas também bem mais cara. Os serviços quase sempre são testados em diversas variações, visto que normalmente é fácil fazer as mudanças.

A decisão baseia-se em vários fatores, e o primeiro deles é a probabilidade de a variante principal falhar. Ninguém deseja testar elaboradamente um produto e depois ver que aquela forma fracassou.

Além disso, que efeito outras variantes terão sobre a compreensão que os usuários têm do teste? Quanto mais eles testam, mais eles compreendem e mais eles podem nos dizer. Por exemplo, um fabricante de embalagens assépticas para sucos de frutas percebeu que o suco e a embalagem eram novos para os consumidores e, por isso, testou o suco de laranja na nova embalagem e subsequentemente o novo suco de maçã e oxicoço. (A propósito, a empresa enviou o suco de laranja para sua fábrica na Europa para ser envasado para que passassem o mesmo tempo dentro da embalagem que os sucos de maçã e oxicoço.)

Como devemos registrar as reações dos respondentes?

Basicamente, existem três opções disponíveis, como demonstrado pela Figura 5. Primeiro, uma escala de classificação verbal de cinco a sete pontos geralmente é utilizada para registrar dados básicos de *gosto/não gosto*. Segundo, o respondente normalmente é solicitado a comparar o novo produto com outro produto - digamos, o líder ou aquele que está sendo usado ou ambos; trata-se de uma *classificação de preferências*. Isso pode ser obtido de várias maneiras; por exemplo, um respondente pode ser solicitado a atribuir 11 pontos entre o produto novo e o de comparação. Uma atribuição de 10-1 indicaria uma forte preferência, enquanto uma atribuição de 6-5 revelaria que o respondente é praticamente indiferente a ambos. Terceiro, quanto aos motivos de diagnóstico, os testadores normalmente desejam *informações descritivas* sobre o produto que compreendam todo e qualquer atributo importante. Exemplos incluem, sabor, cor, descartabilidade e velocidade. Uma escala de diferencial é mais comum nesse caso. É aí que coletamos todas as outras informações requeridas nos objetivos.

teste de uso, que ainda não é um indicador das taxas reais de experimentação.

Em vários testes de produtos *industriais*, não se utiliza o recurso de pesquisa abordado nesta seção. O que se deseja são todas as informações relevantes, que são obtidas por meio de investigações e observações pessoais precisas. Os usuários podem identificar aplicações que os desenvolvedores nem sequer imaginaram. Existem poucos questionários formais em evidência.

Como devemos interpretar os números que obtemos?

Os testadores há muito tempo constataram que eles desejam números *comparativos*, não apenas *absolutos*. Ou seja, se 65% dos usuários tiverem gostado de um produto, em que medida essa porcentagem se compara com os testes anteriores de produtos até certo ponto semelhantes? Se todos os favorecidos anteriores tiverem tido uma classificação superior a 70% na pergunta sobre "gostar", então 65% não é tão impressionante.

O valor de 70% é a *norma*. Em que situação obtemos a norma e como a utilizamos normalmente é um problema sério. A principal fonte é óbvia: a biblioteca de experiências passadas, que são estudadas meticulosamente e das quais se tira uma média. Os arquivos de empresas que fornecem pesquisas de marketing também são úteis, mas as normas pegadas no ar nas reuniões com o comitê são praticamente inúteis.

Quem deve realizar o teste de uso do produto?

A primeira opção aqui encontra-se entre o pessoal *interno* da empresa e o pessoal *externo*. A empresa pode ou não ter pessoal qualificado no requisito de capacidade analítica em tecnologia da informação.

Segundo, as *funções* (marketing, técnica) tradicionalmente disputam controle. Entretanto, atualmente a equipe de desenvolvimento é responsável - a mesma equipe que lida com o teste de conceito do protótipo. Se funcionários do fornecedor fizerem parte dessas equipes, eles também participarão.

Algumas ideias especiais que chamam a atenção do pessoal veterano de novos produtos permeiam todas as situações de teste de uso do produto.

Não mude os dados apenas porque eles evidenciaram o contrário

Uma empresa descobriu um problema de usuário em um teste de uso, mas o presidente disse: "Eles simplesmente terão de conviver com isso". Infelizmente, o teste de uso não havia perguntado se os usuários estavam *dispostos* a conviver com aquilo. Eles não estavam, e o produto foi malsucedido. Em determinados testes, quando o pessoal técnico e de marketing chama a atenção para a existência de alguns problemas de usuário, eles são considerados negativos - um exemplo real de "mate o mensageiro".

Fique alerta a condições estranhas

Uma empresa industrial percebeu que vários instrumentos de medição evidenciavam sinais de adulteração após um teste de campo. Ao investigar, a empresa descobriu que os usuários estavam fazendo uma mudança específica para ajudar o produto a cumprir sua função; depois de alguns telefonemas, conseguiram melhorar o *design* do produto e colocá-lo em campo para outros testes.

E se tivéssemos de prosseguir sem um bom teste de uso?

Experimente usar algum teste de uso na fase inicial de comercialização do produto (*e.g.*, no método de lançamento gradativo (discutido no capítulo mais adiante –“Teste de Mercado”) e procure ter algumas alternativas prontas para se proteger contra possíveis resultados negativos.

Há também testes substitutos disponíveis se limitações de tempo ou dinheiro impedirem um teste de uso completo. Resultados rápidos são possíveis por meio, por exemplo, de uma *avaliação construtiva* (o respondente usa o produto, descreve atividades e fala sobre os problemas encontrados) ou de um *teste retrospectivo* (o usuário examina vídeos de testes de uso do produto convencional realizados anteriormente).

RESUMO

Este capítulo abordou questões como se o produto resolve os problemas dos clientes, até que ponto ele se compara com outros produtos nesse aspecto e o que mais pode ser aprendido a essa altura. A obtenção desse tipo de informação parece fundamental, mas existem fortes pressões para que se ignore o teste de uso. Falamos sobre os argumentos a favor da omissão do teste de uso e mostramos o motivo pelo qual eles devem ser aceitos

apenas quando forem convincentes.

Isso abriu caminho para a discussão sobre as 13 dimensões de teste de uso, que vão desde "O que desejamos aprender com o teste" a "Quem deve conduzi-lo?". Toda dimensão tem várias opções, e a escolha de uma delas normalmente é feita depois de uma análise situacional.

No final do teste, talvez seja necessário repassar o trabalho técnico para resolver problemas ou talvez o produto tenha de ser abandonado. Do contrário, nesse momento prosseguimos para a comercialização e preparação do produto acabado, o qual, obviamente, é apenas uma versão posterior do conceito que está sendo encaminhada para o teste de uso mais importante de todos: o marketing. O marketing é o tema dos Capítulos posterior.

ESTUDO DE CASO Teste de uso de novos produtos de consumo não duráveis*

No competitivo mercado de bens de consumo não duráveis, novos produtos parecem ser lançados o tempo todo. As taxas de insucesso tendem a ser altas, principalmente porque os fabricantes muitas vezes experimentam diversos produtos, observa qual deles "pega" e suprime o restante. Contudo, com um cuidadoso teste de uso, é possível identificar possíveis problemas com o produto e procurar corrigi-los antes que se cometa um caro erro de lançamento.

Veja vários novos produtos que foram lançados por alguns dos fabricantes de produtos embalados mais proeminentes. Poucos podem ser verdadeiramente chamados de produtos "novos para o mundo", embora todos eles tenham apresentado ao menos algum risco ao fabricante.

- *Kellogg's Special K Plus*: Uma extensão da marca de cereais Special K com cálcio. Esse produto é vendido em uma embalagem com o formato de uma caixa de leite (embalagem cartonada *gable top*) para reforçar a ideia do cálcio. A embalagem contém praticamente a mesma quantidade de cereal de uma caixa de cereal normal e pode ser facilmente fechada com lacres de plástico para manter o produto fresco. O valor de US\$ 15 milhões estava programado para o lançamento do produto.
- *Surge, da Coca-Cola*: A resposta da Coca-Cola ao Mountain Dew, um refrigerante popular da Pepsi, foi dirigida aos integrantes da geração X. O Surge tem sabor cítrico e foi concebido para disputar o segmento de esportes radicais com Mountain Dew e Gatorade, bem como com outros refrigerantes e bebidas esportivas já consagrados. Um lançamento na Noruega (com o nome de "Urge") já se revelou um sucesso e US\$ 50 milhões já foram designados para a comercialização do produto.
- *Arroz com Cálcio, da Uncle Ben's*: Outra marca familiar a acrescentar cálcio, o Arroz com Cálcio, da Uncle Ben's, recebeu o respaldo da Associação Dietética Americana. Uma extensa campanha de propaganda na mídia impressa e na televisão apresentando a vaca Eloise como "porta-voz" estava programada.
- *Lenços Avert Virucidal*: Desenvolvido e comercializado pela Kimberly-Clark, esse lenço era basicamente um Kleenex tratado com derivados da vitamina C que matavam germes de resfriado e gripe se você o usasse ao espirrar ou para assoar o nariz.
- *Cereal Wheaties Dunk-A-Ball*: Do fabricante do Wheaties, a General Mills. Era um cereal de milho e trigo açucarado para crianças que tinha o formato de uma bola de basquete. A propaganda ressaltava que as crianças podiam "brincar com ele antes de comê-lo" e que estaria "à venda por tempo limitado".

Visto que todos esses produtos foram lançados em mercados competitivos, o tempo era vital para o seu lançamento. Entretanto, por enquanto o problema de teste de uso do produto ainda está em pauta. Em sua opinião, quais seriam as preocupações ou incógnitas mais importantes com relação a cada um desses produtos que o teste de uso poderia revelar? Utilizando a lista de decisões a respeito do teste de uso apresentada neste capítulo, faça recomendações sobre como alguns desses produtos (ou todos eles) poderiam ter sido submetidos a um teste de uso antes do lançamento.

Esse estudo de caso baseia-se nos produtos exibidos no *site* da NewProductWorks, www.newproductworks.com. Quando você avaliar esse *site*, experimente o *link* "Hits and Misses" ("Sucessos e Fracassos"). Esse *link* é atualizado periodicamente e fornece previsões especializadas de "sucessos e fracassos" referentes a produtos de consumo recém-lançados. A NewProductWorks, uma divisão do Arbor Strategy Group, abriga o New Product Showcase, que contém inúmeros novos produtos que malograram ao longo dos anos.