

FASE - LANÇAMENTO

Capítulo 11 - Teste de mercado

Neste momento temos um produto físico ou as especificações completas de um novo serviço. O teste de conceito inicial evidenciou uma necessidade e o teste de uso indicou que o produto que está sendo desenvolvido atende à necessidade em questão sem desvantagens significativas. E temos um plano de marketing. O que fazemos agora? Comercializar o produto rapidamente, antes que a concorrência descubra o que estamos para fazer? Ou devemos encontrar um meio para examinar o que já fizemos e confirmar se realmente existe a possibilidade de sucesso antes de investirmos uma grande soma no lançamento? A opção que temos é chamada de **teste de mercado**. Este capítulo apresenta o quadro geral para o teste de mercado e introduz vários métodos comumente utilizados: pseudovenda, venda controlada e venda completa.

Discutimos também as tendências existentes no teste de mercado: como as empresas estão se comprometendo mais para acelerar o tempo de colocação no mercado, estamos vendo um movimento em direção a métodos de teste de mercado mais rápidos e menos onerosos que ofereçam as informações necessárias da forma mais eficaz possível. Por exemplo, o **marketing experimental** (a venda do produto em duas ou mais cidades representativas) hoje, na verdade, é uma técnica de teste de mercado relativamente modesta. Essa técnica ainda é utilizada em algumas ocasiões, mas já perdeu muito terreno para métodos mais novos, mais rápidos e mais baratos. (Não confunda os termos *marketing experimental* e *teste de mercado*.) Os métodos por escâner constituem, obviamente, grande parte da tendência na obtenção de informações rápidas e confiáveis sobre o mercado. Muitas empresas substituíram o tradicional mercado de teste pelo lançamento gradativo (venda com distribuição restrita a princípio e ampliação gradativa para todo o mercado).

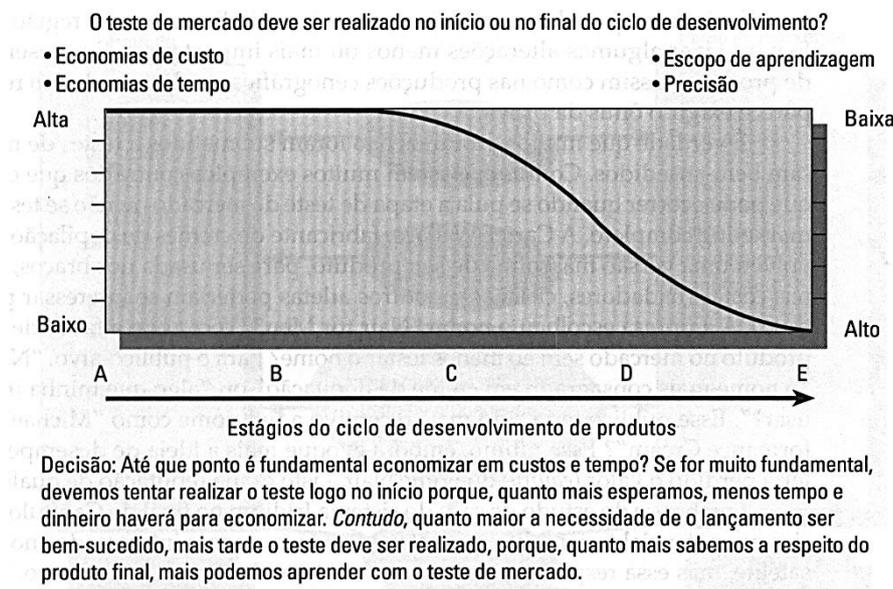
Lembre-se de que viemos enfatizando a velocidade de colocação no mercado e a função da equipe de novos produtos para acelerar esse tempo desde o Capítulo 1 ao longo dos textos. É mais do que apropriado que estejamos vendo vários novos tipos de teste de mercado ganhando popularidade em relação ao marketing experimental, tendo em vista suas vantagens de custo, rapidez e precisão.

A DECISÃO SOBRE O TESTE DE MERCADO

O conjunto completo de opções de técnica de teste de mercado virá posteriormente. Primeiro, precisamos desenvolver uma capacidade natural para decidir se devemos testar ou não devemos testar.

Decisão: Até que ponto é fundamental economizar em custos e tempo? Se for muito fundamental, devemos tentar realizar o teste logo no início, porque, quanto mais esperamos, menos tempo e dinheiro haverá para economizar. *Contudo*, quanto maior a necessidade de o lançamento ser bem-sucedido, mais tarde o teste deve ser realizado, porque, quanto mais sabemos a respeito do produto final, mais podemos aprender com o teste de mercado.

Figura 1 - Matriz de decisão sobre quando testar o mercado



Quando a decisão é tomada?

A decisão sobre se e como testar pode ser tomada em vários momentos diferentes (consulte a Figura 1). Por um lado, quanto mais esperarmos, mais saberemos a respeito de nosso produto e seu programa de marketing; isso torna o teste mais útil e mais confiável. Por outro, quanto mais esperarmos para realizar o teste, mais altos serão os custos, mais demorada será a entrada, mais danos os concorrentes poderão provocar etc. A solução é começar a testar assim que se encontrar uma técnica que nos informe *o que precisamos saber*. Alguns testes de mercado de produtos de consumo na verdade começam antes mesmo de o produto ter sido firmemente estruturado - eles trabalham com uma declaração de conceito! Outros testes de mercado, como os que são realizados com fabricantes de eletrodomésticos e montadoras de automóveis, não podem ser feitos enquanto não tivermos tudo no lugar certo e pronto para prosseguir.

Essa decisão é fácil de tomar?

Toda vez que fazemos um novo produto, na realidade não podemos ter certeza de quase *nada*. Com algumas raras exceções, *tudo* o que pensamos que sabemos a respeito de um novo produto e seu marketing não é um fato - é uma opinião, uma conjectura, uma avaliação, uma expectativa, uma ordem vinda de cima. O cenário completo do marketing do novo produto se desenrolará em um campo de jogo em que muitas pessoas ainda precisam reagir a alguma coisa. Elas nem mesmo podem ter certeza de sua reação, em particular quando não estamos completamente certos sobre qual será nossa oferta e com certeza não conseguimos prever o que a concorrência dirá aos consumidores/compradores a respeito disso.

Um gestor competente e firme precisa dizer nesse momento: "Sei que gastamos uma fortuna, e estamos atrasados, mas não estou certo de que tenhamos tomado as decisões corretas. Gostaria de investir dois meses (ou mais) para ter certeza". Que tipo de certeza isso passa para uma alta administração típica?

Lembre-se de que solicitar testes de mercado não é uma admissão de fracasso por parte da equipe. Isso é verdadeiro também em outras áreas. Ensaios de uma nova peça da Broadway podem ser realizados em Detroit, Boston ou na região Centro-Oeste para fazer algumas alterações menos ou mais importantes. Em desenvolvimento de produtos, assim como nas produções cenográficas, a decisão de *não* realizar testes parece exigir o ônus da prova.

É verdade que muitos produtos não foram submetidos a testes de mercado e foram bem-sucedidos. Contudo, existem muitos exemplos contrários que evidenciam o que pode ocorrer quando se pula a etapa de teste de mercado ou não se testa o plano de marketing completo. A Carter-Wallace, fabricante de cremes de depilação Nair, desenvolveu uma versão masculina de seu produto, para ser usada nos braços, nas pernas e nas costas (nadadores, ciclistas ou outros atletas poderiam se interessar por esse produto). A empresa escolheu o nome "Nair for Men". Você seria a favor de introduzir o produto no mercado sem ao menos testar o nome? Para o público-alvo, "Nair" significa "o nome mais consagrado em creme de depilação" ou "algo que minha irmã costuma usar?". Esse público teria sido mais receptivo a um nome como "Michael Jordan Performance Cream"? Esse último, embora evoque mais a ideia de desempenho atlético, teria perdido o valor (*equity*) do nome Nair - isto é, sua reputação de qualidade?

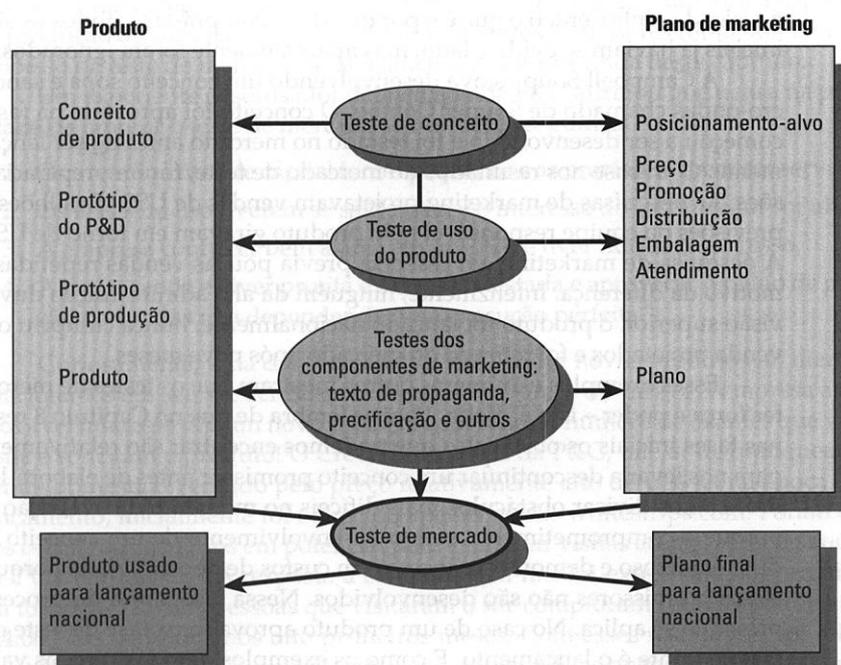
Os usuários em potencial teriam dito que estavam extremamente interessados no telefone por satélite, mas essa resposta é incerta sem um teste da dimensão de preço. Pense em alguns dos novos produtos malsucedidos ou tente se lembrar de qualquer novo produto malsucedido de sua preferência. Podemos até não saber até que ponto esses produtos foram testados no mercado. Mas podemos apostar com segurança que hoje esses fabricantes desejariam ter se dedicado mais ao teste de mercado!

O teste de mercado precisa ter força e poder

A Figura 2 mostra que o teste de mercado está relacionado a outros testes - três testes importantes que cobrem os três principais motivos de insucesso em novos produtos - teste de conceito com relação à "falta de necessidade", teste de uso de "produto que não atende à necessidade" e teste de mercado de produtos "comercializados insatisfatoriamente". Como muitas vezes as empresas estão correndo contra o tempo em todas essas três ocasiões, primeiro elas não realizam testes de conceito, depois ignoram o teste de uso em campo e então ignoram também o teste de mercado, lançando-se em um voo cego. De vez em quando, elas acertam, e nada perdem por não ignorarem o teste de mercado. Consta que os executivos da Campbell ficaram

tão empolgados com o conceito do Spaghetti-Os que ignoraram os mercados de teste e partiram diretamente para o lançamento, sem jamais olhar para trás. Isso é extremamente arriscado, com certeza, e não é o que recomendamos aqui; a maioria das empresas costuma fazer pelo menos algum tipo de teste de mercado do tipo que veremos neste capítulo. Mas o teste de mercado precisa ter força e poder, o que quer dizer que os gestores estão dispostos a agir com base nos resultados. Em alguns casos, os resultados negativos de um teste de mercado são ignorados porque a equipe de produtos não deseja cancelar o projeto de estimação do diretor executivo!

Independentemente do tipo de teste de mercado utilizado, os planejadores se esforçam para realizar o teste de mercado para obter duas percepções importantes. Primeiro, essa é a oportunidade para obter *previsões consistentes de valores monetários e vendas unitárias* - e não os valores gerais do mercado ou as possíveis participações de mercado que orientaram as decisões de planejamento anteriores. Segundo, os planejadores precisam de *informações de diagnóstico* para ajudá-los a rever e refinar qualquer fator do lançamento que pareça exigí-las - produto, embalagem, iniciativa de comunicação ou qualquer outra coisa. Coletar sólidas previsões quantitativas e informações de diagnóstico e depois, por algum motivo, não as utilizar é procurar chifre em cabeça de cavalo.



Comentário: Os atuais programas de qualidade insistem em incorporar programas de qualidade em um produto logo nos primeiros estágios. Sempre fizemos muito isso nos componentes do plano de marketing. Com o teste de qualidade dos componentes, preparamo-nos para verificar se as duas pontas do processo se encaixam; isso é feito em um teste de mercado.

FIGURA 2 Em que sentido o teste de mercado está relacionado com outras etapas do teste.

Um exemplo clássico foi a tentativa da Coors Brewing Company de entrar na onda de bebidas claras "New Age" com uma bebida destilada de malte chamada Zima. O marketing experimental foi conduzido no final de 1992 em três mercados: Nashville, Sacramento e Syracuse. Seis meses depois, a bebida já estava em 36 mercados; em um ano, foi distribuída nacionalmente. Uma extensa campanha de propaganda enfatizou o que a bebida Zima não era - nem cerveja, nem cooler de vinho. Foram identificados alguns buracos (*potholes*) nos resultados do lançamento inicial: as vendas repetidas não haviam alcançado os níveis esperados (o que indicava um possível problema de sabor) e as vendas eram altas entre as mulheres (que bebem menos do que os homens e, portanto, constituem menos da metade dos consumidores intensos). Entretanto, os buracos foram ignorados, visto que os gastos com propaganda foram levados para um nível acima de US\$ 38 milhões em 1994. Observadores do setor afirmam que um dos principais problemas foi o fato de a mensagem de propaganda ter deixado os consumidores confusos: você a toma como cerveja ou com gelo? Segundo os

distribuidores, vários clientes estavam misturando a bebida com suco de fruta, embora a Coors tenha resistido em acrescentar sabores de fruta para que a Zima fosse percebida como mais outro *cooler* de vinho. Após vários meses, estava claro que a Coors não conseguia responder a pergunta: "Bom, se não é cerveja e não é *cooler* de vinho, então o que é e por que devo comprá-la?". Todos os sinais de alerta iniciais já haviam se evidenciado, mas aparentemente foram ignorados.

A Campbell Soup estava desenvolvendo um conceito sopa e sanduíche no micro-ondas chamado de Souper Combo. O conceito foi aprovado na fase de triagem, começou a ser desenvolvido e foi testado no mercado antes de ser lançado nacionalmente. Com base nos resultados do mercado de teste, foram preparadas duas previsões: As pesquisas de marketing projetavam vendas de US\$ 45 milhões, enquanto as previsões da equipe responsável pelo produto giravam em torno de US\$ 68 milhões. A pesquisa de marketing em essência previa poucas vendas repetidas, e esse era o motivo da diferença. Infelizmente, ninguém da alta administração duvidava da previsão superior, o produto foi lançado nacionalmente, nunca cumpriu os volumes de venda projetados e foi retirado do mercado após nove meses.

Esses exemplos e inúmeros outros mostram que os testes de mercado precisam ter força e poder - isto é, efeito. Ressaltamos que nas fases iniciais os obstáculos que podemos encontrar são relativamente pequenos para nos levar a descontinuar um conceito promissor antes de elaborá-lo totalmente? Precisamos divisar obstáculos mais difíceis no momento da avaliação de conceitos, porque o comprometimento com o desenvolvimento de um conceito de novo produto é oneroso e demorado e incorre em custos de oportunidade porque outros conceitos promissores não são desenvolvidos. Nessa fase tardia do processo, o mesmo princípio se aplica. No caso de um produto aprovado na fase de teste de mercado, a fase seguinte é o lançamento. E como os exemplos demonstram, os valores em jogo aumentam acentuadamente a essa altura!

Os fatores para decidir realizar ou não testes de mercado

Todo projeto de novo produto tem uma situação peculiar, mas apresentamos aqui os fatores mais comuns e importantes que são considerados na decisão relativa ao teste de mercado.

Qualquer virada especial no lançamento

O termo de inovação de produto original impõe um cronograma apertado? Pode haver considerações especiais, como a necessidade de um novo volume para ajudar a liquidar uma operação ou a necessidade de auxiliar um novo diretor executivo a ter uma rápida arrancada. O termo de inovação restringe as verbas para o projeto, de tal modo que ele *precise* ser implementado gradativamente, passando para cada nova fase à medida que os lucros das anteriores se evidenciam? Esse lançamento faz parte de um programa de lançamento mais amplo, por exemplo, em que a empresa está tentando obter nova experiência no setor em um mercado mundial, a fim de possibilitar uma expansão fundamental para outro mercado mundial?

Quais informações são necessárias

Primeiramente, examinamos se essa é uma das situações em que grandes somas de dinheiro são gastas e carreiras são colocadas em risco sem que ninguém saiba o que de fato ocorrerá lá fora quando o produto for disponibilizado. Se as condições permitirem, existe um argumento contundente a favor de um meticuloso teste de mercado. O teste de mercado destina-se em parte a evitar uma imensa perda decorrente de uma rejeição por parte do mercado, mas também a evitar a surpresa de obter um volume de vendas *muito* grande. A Nabisco lançou diretamente o Ritz Bitz no mercado nacional e deparou-se com uma demanda imediata que superou a capacidade de produção de suas panificadoras. Os lançamentos posteriores foram apoiados pelo processo de teste de mercado no lançamento discutido ainda neste capítulo.

Um experiente pesquisador de mercado da P&G afirmou que pensa na possibilidade de ignorar o teste de mercado se houver as seguintes condições:

1. Os investimentos de capital forem pequenos e as previsões forem conservadoras.
2. Os testes de uso tiverem se saído bem e o interesse do consumidor for alto.
3. A empresa conhecer bem a área em questão e tiver tido sucesso nisso.
4. A propaganda estiver pronta e tiver sido testada e aprovada; o plano de promoção de vendas não depender de uma execução perfeita.

Curiosamente, uma das formas de a P&G testar novos produtos no mercado é relacioná-los em seu *site*

acrescentando ao lado o preço de varejo. A empresa avalia o provável interesse por um novo produto com base no número de clientes que visitam o *site* e solicitam o produto! O Crest Whitestrips da P&G, um *kit* de branqueamento dental doméstico vendido pelo preço relativamente alto de US\$ 44 na época de seu lançamento, inicialmente foi oferecido apenas no *site* whitestrips.com. Foram enviados *e-mails* aos usuários em potencial para estimular visitas ao *site*, além de anúncios na TV e em revistas. A resposta à campanha *online* foi extremamente promissora: em torno de 12% das pessoas que visitaram o *site* compraram o *kit*, respondendo por 144.000 *kits* vendidos nos oito primeiros meses. Com esses resultados, foi relativamente fácil para a P&G superar o ceticismo dos varejistas quanto ao preço alto por *kit* e convencê-los a ter estoque do produto.

Outra informação necessária tem um cunho mais *operacional*. Destina-se à aprendizagem, a aprender *como* fazer algo que o lançamento requer. O lançamento envolve todas as funções, e cada uma delas tem necessidades próprias. O departamento de fabricação e produção precisa fazer um planejamento em tomo de sólidas estimativas de volume e a essa altura precisa também identificar quaisquer dificuldades para incrementar a produção, passando da fabricação de lotes menores para a fabricação em ampla escala. O departamento de atendimento ou serviço ao cliente (seja interno ou terceirizado) precisa saber qual será a provável demanda por esse serviço para que possa se preparar suficientemente. A empresa precisa ter conhecimento sobre qualquer necessidade ou exigência especial de fornecedores ou revendedores externos. Além disso, a aceitação do produto pelos clientes será tal como previsto ou a adoção exigirá uma significativa mudança imprevista nos hábitos de compra? E qual será o provável impacto da canibalização de produtos? Até que ponto o volume de vendas do novo produto ocorrerá à custa dos outros produtos que já estão no mercado?

As condições anteriores apresentam motivos *a favor* das informações, mas os gestores atuais reagem a esse problema incorporando o envolvimento com o cliente. As empresas que se envolvem com os clientes desde o princípio (e chegam até a ter clientes em suas equipes de novos produtos) obtêm respostas logo no início para muitas questões. A postura de algumas empresas com relação a esse nível de envolvimento é fazer com que os clientes paguem pelo material usado no teste de uso do produto. Além disso, os programas de **gestão da qualidade total**, bastante familiares em várias empresas, requer que parte da aprendizagem necessária com respeito aos produtos fique mais no início dessa lista.

Custos

Os custos de teste de mercado incluem: (1) custos diretos do teste - taxas pagas às empresas de pesquisa de mercado (2) custos do lançamento em si - de produção, venda etc. - e (3) perda de receitas que um lançamento nacional poderia ter provocado. Algumas vezes, os custos de lançamento são tão altos que as empresas nem mesmo consideram a possibilidade de teste de mercado. Por exemplo, no setor de automóveis, o custo mais alto é chegar ao produto acabado; assim que os carros ficam prontos, a tendência de os carros serem comercializados em uma área geográfica limitada é pequena, ou pelo menos é isso o que tem ocorrido. Entretanto, muitas montadoras japonesas lançam os carros novos primeiro em toda a Costa Oeste como teste de mercado.

Natureza do mercado

Se os concorrentes forem capazes de tomar alguma medida de retaliação que possa nos prejudicar, existe a possibilidade de o teste ser rápido, se houver teste. A maioria dos novos produtos tem alguma proteção pelo fato de serem os primeiros na mente dos consumidores, mas poucos têm capacidade para manter um mercado para si mesmos. Outra característica do mercado é que os clientes na verdade podem necessitar do novo produto. Por exemplo, um novo produto farmacêutico raramente é testado no mercado depois que recebe autorização do Food and Drug Administration (FDA). Podemos até imaginar a indignação pública se um remédio comprovado para *AIDS* fosse colocado em teste em Phoenix e Des Moines.

O mercado pode não ser adequado para um teste, particularmente no caso de lançamento globais. Muitos mercados fora da América do Norte e da Europa ainda são muito deficientes na utilização da tecnologia de escaneamento e de outras capacidades de teste.

MÉTODOS DE TESTE DE MERCADO

Os profissionais de marketing desenvolveram um conjunto infindável de métodos de teste de mercado para novos produtos. Uma empresa utiliza seu amplo refeitório para isso. Outra utiliza pequenas divisões no exterior. E algumas outras utilizam as instalações da cadeia de emissoras de rádio pertencente a uma subsidiária. Mas os métodos tendem a se enquadrar nas três categorias gerais a seguir. A Figura 3 mostra em que área cada um dos métodos é mais útil.

Pseudovenda

Nessa abordagem, os consumidores ou compradores em potencial são solicitados a fazer alguma coisa (por exemplo, dizer que eles comprariam *se* o produto realmente estivesse disponível ou que o escolheriam na prateleira de uma *loja fictícia*). A ação é distinta e identificável, e grande parte da estratégia de marketing é utilizada na apresentação; contudo, o principal fator aqui é poupar ao máximo o consumidor - nenhum gasto, nenhum risco importante. Trata-se, tal como o próprio nome diz, de uma **pseudovenda**. Isso pode ser feito logo no início.

	Categorias de produto onde são úteis				
	Industrial		Consumidor		
	Produtos	Serviços	Embalados	Duráveis	Serviços
Pseudovenda					
Venda especulativa					
Mercado de teste simulado					
Venda controlada					
Venda informal					
Marketing direto					
Minimarketing					
Venda completa					
Marketing experimental					
Lançamento (<i>rollout</i>)					
Por aplicação					
Por influência					
Por geografia					
Por canal de distribuição					

Figura 3 – Métodos de teste de mercado e categoria de aplicação

Venda controlada

Nesse caso, o consumidor deve realizar uma compra. A venda pode ser bastante formal ou informal, mas é conduzida em *condições controladas*. O método utilizado continua sendo a pesquisa porque o produto ainda não foi lançado para venda regular. Algumas variáveis importantes (em geral a distribuição) não são verdadeiramente exploradas, mas apenas idealizadas. Entretanto, a **venda controlada** é mais eficaz do que a pseudovenda e bem mais esclarecedora.

Venda completa

Na **venda completa**, a empresa decide comercializar completamente o produto (isso não ocorre nos métodos anteriores). Mas primeiro ela deve fazê-lo de forma restrita para ver se tudo está funcionando corretamente. Exceto no caso de alguma catástrofe, o produto é lançado nacionalmente.

MÉTODOS DE PSEUDOVENDA

Os inovadores de produto utilizam duas abordagens para fazer com que os usuários em potencial expressem alguma forma de compromisso semelhante a uma venda sem desembolsar nenhum valor em dinheiro. O método de **venda especulativa** pergunta aos usuários se eles comprariam o produto e o método de **mercado de teste simulado** (*simulated test market - STM*) cria uma falsa situação de compra e observa o que eles fazem.

Venda especulativa

Essa é uma técnica empregada principalmente por empresas de mercados *business to business* e bens de consumo duráveis. Ela parece muito similar à técnica utilizada em testes de conceito e de uso do produto, mas difere tal como se segue:

No *teste de conceito*, apresentamos a declaração de posicionamento do novo produto e talvez algo sobre sua forma ou fabricação. Depois, perguntamos: "Qual seria a probabilidade de você comprar um produto como esse, se nós o fabricássemos?"

No *teste de uso do produto*, oferecemos alguns produtos aos clientes, para que eles o experimentem em uma situação normal, e depois fazemos a mesma pergunta: "Qual seria a probabilidade de você comprar um produto como esse, se nós o fabricássemos?"

No *método de pseudovenda denominado "venda especulativa"*, procuramos o cliente, apresentamos um argumento de venda completo sobre o produto, de uma maneira muito semelhante ao marketing final, respondemos perguntas, negociamos preços e culminamos na pergunta de fechamento: "Se colocássemos este produto à venda, você o compraria?"

Normalmente, esse teste é realizado por vendedores comuns, que utilizam material de venda já desenvolvido e pronto para ser usado. Eles fazem falsas visitas de vendas, apresentando o novo produto como se ele estivesse disponível para ser comprado. Nesse caso, a diferença é que o produto é real, assim como o preço, as programações de entrega, a apresentação de vendas etc. O cliente-alvo é real, e o posicionamento é claro. O comprador não tem outra coisa a fazer senão tomar uma decisão. Mesmo que essa decisão se resuma única e exclusivamente ao pedido de algumas amostras para experimentação, tudo bem. A experimentação é a forma de o setor industrial realizar a primeira compra e, na verdade, é o que estamos tentando medir nesse momento.

Embora essa ferramenta normalmente seja utilizada para produtos industriais, ela pode ser empregada para determinados produtos de consumo. A Rubbermaid é um exemplo. A Rubbermaid vende seus produtos essencialmente por meio da estratégia *push* (empurrar), com algumas propagandas de imagem aos consumidores, mas a apresentação do produto restringe-se ao balcão das lojas. Como esse cenário pode ser facilmente reproduzido, a Rubbermaid utiliza o método especulativo em um cenário muito semelhante ao de um teste de conceito com um grupo focal (com a exceção de que utiliza um produto finalizado com informações sobre uso, preço etc.). O consumidor defronta-se com uma situação bastante similar a essa em uma loja e pode facilmente refletir sobre a possibilidade ou não de realizar uma compra.

Algumas das situações nas quais o método especulativo se enquadra são:

1. Quando as empresas industriais têm relações a jusante (*downstream*) muito estreitas com os compradores.
2. Quando o trabalho de um novo produto é técnico e está atrelado ao conhecimento especializado de uma empresa e, desse modo, necessita de pouca reação do mercado.
3. Quando o empreendimento envolve pouquíssimo risco e por esse motivo um método mais caro não é justificável.
4. Quando o produto é novo (digamos, uma nova matéria-prima ou um tipo de produto completamente novo) e um diagnóstico é essencial. Por exemplo, que alternativas o comprador em potencial vê ou quais aplicações possíveis lhe vêm à mente primeiro?

Não há propaganda em um teste de mercado de venda especulativa e várias são as formas de usá-lo. Por exemplo, algumas pessoas recusam a ideia de fazer uma apresentação ao comprador e depois revelar que ainda não há nenhum produto disponível para compra. Nesses casos, elas simplesmente dizem aos compradores: "Estamos nos preparando para comercializar um novo produto e gostaria de saber se você estaria interessado".

Mercado de teste simulado

As empresas de produtos embalados desenvolvem muitos produtos, embora o método de venda especulativa acima não funcione para elas. Além disso, elas desejam um método mais barato, mais confidencial e mais rápido do que os métodos de venda controlada e venda completa. Elas o encontram no modelo A-T-A-R. Esse método é um desmembramento do teste de conceito e tem lugar logo no início do processo de desenvolvimento. Pelo fato de ser aplicado logo no início, às vezes é chamado de *pré-teste de mercado* - teste realizado antes da preparação para a comercialização -, mas *mercado de teste simulado* é o termo mais comum atualmente. Grande parte do uso ocorre bem além do momento em que outro teste de mercado pode ser utilizado. O nome *mercado de teste simulado* passou a ser empregado porque se utilizam fórmulas matemáticas para simular o mercado no momento em que chamamos todos os testes de mercado de "mercados de teste".

A ideia central é obter estimativas de *compra experimental* e *compra repetida*. A *consciência* provém do teste de componente da agência de propaganda, e os gestores da empresa fornecem os outros fatores - *unidades de mercado, disponibilidade, preços e custos* - que são necessários para transformar o A-T-A-R em previsão de vendas. Um exemplo de procedimento típico de mercado de teste simulado é apresentado na Figura 4, mas tenha em mente que os métodos variam consideravelmente de um fornecedor de pesquisa para outro.

Esses pré-testes normalmente englobam de 300 a 600 pessoas, exigem de 8 a 14 semanas e custam de US\$ 50.000 a US\$ 300.000, dependendo do número de ondas de vendas. Um dos fornecedores mais importantes dos mercados de teste simulados é o BASES, divisão da ACNielsen. O BASES associa dados de resposta do consumidor (semelhantes aos mostrados na Figura 4) com planos de marketing da empresa para avaliar o potencial de vendas de um novo produto, o que possibilita que o fabricante adapte a alocação de recursos de marketing para melhorar o potencial de sucesso do produto. Outro fornecedor proeminente é a Information Resources Incorporated ou IRI. Entre outros serviços, a IRI oferece um serviço de análise comparativa de novos produtos que consulta um extenso banco de dados de novos produtos para determinar níveis críticos de experimentação e repetição que podem significar o sucesso ou insucesso do novo produto que está sendo testado.

Os serviços de mercado de teste simulado são oferecidos em diversas formas e sempre são aprimorados. Recentemente, por exemplo, o BASES começou a interceptar pessoas na *entrada dos supermercados* para lhes apresentar argumentos de vendas, fazer perguntas e oferecer cupons e posteriormente realizar um acompanhamento com o supermercado para ver quantas pessoas de fato compravam o produto depois que ele era disponibilizado na loja.

FIGURA 4 Um exemplo de mercado de teste simulado em forma de interceptação em *shopping center*.

1. Os respondentes são abordados quando entram no *shopping centers* convidados a participar de uma pesquisa de marketing. (Pelo menos um fornecedor importante realiza essa etapa por telefone.) Antes da entrevista, os respondentes são escolhidos com base em observações (estimativas de idade, sexo, renda, estado civil etc.) e por perguntas (por exemplo, categoria de produto usada) durante uma breve entrevista no corredor do *shopping*. Funcionários de concorrentes serão eliminados nessa etapa. Os respondentes escolhidos são convidados a entrar em um recinto próximo para a realização da pesquisa, que normalmente é uma loja vazia do *shopping*.
 2. Nesse recinto, os respondentes podem receber um questionário autoadministrado, com perguntas sobre atitudes e costumes em uma ou mais categorias de produto. Em seguida, o respondente ou um pequeno grupo de respondentes é exposto a um estímulo, como um comercial televisivo ou uma propaganda impressa. Um anúncio de TV pode ou não estar expresso em uma apresentação em televisão (por exemplo, quando na verdade é um programa de TV piloto que está sendo testado). Os anúncios impressos podem ser apresentados em algo semelhante a uma revista ou em folhas separadas. Vários anúncios são apresentados para que o respondente não tenha certeza sobre o que está sendo testado. Um dos anúncios refere-se ao novo produto que está sendo testado. Ele apresenta o relato completo, como alegações a respeito do produto e preço. *{Observação: O método pode variar, dependendo do cliente e da empresa que está realizando o teste.}*
 3. Em seguida, o respondente é levado para outro recinto, normalmente algo semelhante a uma loja de conveniência com prateleira de produtos. O administrador do teste dá ao respondente dinheiro real ou de brinquedo, normalmente não suficiente para comprar algo, mas suficiente para tornar essa compra menos difícil. Um respondente muito predisposto pode sair imediatamente sem realizar uma compra mesmo se receber dinheiro real. Ele pode dar uma examinada e com sorte comprar o novo produto anunciado no primeiro recinto - o que produziria a segunda variável, *experimentação*. (Uma empresa proeminente não usa maquetes de loja em tamanho real. Ela simplesmente faz perguntas padrão sobre a intenção de compra dos respondentes e depois oferece uma amostra do produto àqueles que demonstraram interesse de compra.)
 4. Em seguida, libera-se a maioria dos participantes. Talvez 10% deles sejam levados para outro recinto, no qual será realizada uma sessão de grupo focal. Outros 10% podem ser solicitados a preencher um questionário autoadministrado que aborda atitudes pós-exposição, uso que se pretende dar ao produto etc. Aqueles que compraram o produto são contatados posteriormente, aqueles que não compraram são indagados sobre o motivo de não terem comprado e os participantes podem receber pacotes experimentais do produto em agradecimento à sua participação no estudo.
 5. Algum tempo depois (o tempo varia de acordo com a categoria de produto em questão), o respondente é contatado por telefone. Essa chamada pode ser identificada, mencionando-se a experiência vivenciada no *shopping*, ou pode ser camuflada. O objetivo é buscar informações sobre questões como uso do produto, reações e intenções futuras. Muitos detalhes são obtidos nesse momento, como quem usou o produto na família, como o produto foi usado e os produtos com os quais ele foi usado.
- No final da chamada, pode-se oferecer ao respondente a possibilidade de comprar mais do produto. Esse é o primeiro passo em uma *onda de vendas*. O produto é entregue na residência do respondente pelo correio ou por meio de outro sistema e posteriormente outra chamada telefônica é realizada para coletar novas informações e oferecer outra oportunidade de venda. A onda de vendas fornece informações sobre outra variável fundamental - *repetição*. me.

Resultado

Os consumidores apresentam suas opiniões sobre o produto, compram ou solicitam alguns, demonstram suas reações etc. Contudo, como o principal objetivo é avaliar que saída o produto terá, vários serviços fornecem dados como taxa de experimentação, taxa de repetição, estimativas de participação de mercado e estimativas de volume. As estimativas de volume são apresentadas quando elas associam taxas de experimentação e repetição com suposições do cliente sobre consciência, disponibilidade no varejo, ações da concorrência etc.

Um aspecto importante desse método é a simulação matemática. Se o cliente não gostar da previsão de vendas de um estudo, as variações são testadas facilmente. Por exemplo, pode-se "perguntar" a quantidade de

experimentação necessária para se obter a participação no mercado desejada. Por sua vez, o custo para obter essa experimentação (por exemplo, dobrando o número de cupons atualmente programado para o período de introdução ou diminuindo o preço durante algum tempo) pode ser avaliado.

Há duas variações no procedimento acima e a diferença reside em como os dados são analisados. O principal fornecedor desse serviço utiliza uma abordagem razoavelmente simples, fundamentando-se em heurísticas (regras práticas deduzidas da experiência de tentativa e erro com situações anteriores comparáveis). Eles coletam dados brutos de experimentação e repetição gerados pelos testes e os ajustam utilizando um vasto conjunto de dados sobre lançamentos de produto comparáveis do passado para obter medidas ajustadas de experimentação e repetição. Em seguida, eles utilizam esses dados ajustados em sua versão de modelo A-T-A-R para projetar vendas e participação de mercado.

Outros fornecedores importantes utilizam modelos matemáticos, e não heurísticas, para deduzir as previsões. Essa abordagem exige que o cliente forneça mais informações, mas é mais útil para realizar simulações. Um dos modelos mais proeminentes é o ASSESSOR, que se distingue por sua capacidade de realizar duas previsões (uma que utiliza o modelo A-T-A-R e outra que utiliza o modelo de preferências) e comparar as duas para gerar previsões de participação de mercado. Fabricantes de produtos de consumo como a SC Johnson muitas vezes testam novos produtos utilizando o procedimento de mercado de teste simulado do ASSESSOR.

O modelo A-T-A-R do ASSESSOR projeta a participação de mercado relativa a um novo produto com base em estimativas de consciência, compras de experimentação e repetição. Os dados sobre os clientes são coletados por meio de um procedimento muito semelhante ao delineado na Figura 4. Com base nas variáveis do composto de marketing relativas à propaganda (que afetam a consciência), à distribuição (que afetam a disponibilidade) e à promoção de vendas (que afetam o número de amostras recebidas), obtêm-se as estimativas de longo prazo ou de experimentação e repetição contínuas. Por meio da multiplicação das taxas de experimentação e repetição contínuas, obtêm-se a participação de mercado de longo prazo projetada. O ASSESSOR possibilita que o gestor de produtos realize análises de cenário "e se", isto é, avalie os efeitos de mudanças nas variáveis do composto sobre a participação de mercado ou o lucro.

Novos avanços nos mercados de teste simulado

Sobre a aceleração da informação (*information acceleration* - IA), uma técnica de teste de conceito virtual. As técnicas de teste virtual foram associadas também com os procedimentos de mercado de teste simulado. Uma delas é chamada de *comprador visionário* (*visionary shopper* - VS). Nesse caso, o respondente é inserido em um ambiente de varejo virtual e incentivado a dar uma volta, "pegar produtos na prateleira" (tocando em uma imagem na tela), ler o rótulo e fazer compras. Um trabalho recente propõe que o VS pode ser incorporado em um modelo de compra como parte de um mercado de teste simulado, e o desenvolvimento avançado dessa técnica está a caminho no Reino Unido.

Críticas

A técnica de mercado de teste também é alvo de críticas. Todas as empresas eficientes de produtos de consumo utilizam um ou mais desses métodos, mas não sabemos com que frequência nem com que confiança. A complexidade matemática é um problema e, por isso, alguns gestores podem duvidar dessas técnicas. Segundo, tudo no sistema é levemente falso: a interceptação em *shopping center* cria condições falsas logo no início, em seguida os estímulos são administrados de uma maneira não realista, a loja obviamente é fictícia e grande parte da atenção volta-se para o comportamento dos consumidores que estão sendo testados. Terceiro, os cálculos requerem um conjunto de pressupostos do cliente para aplicar as fórmulas (com relação à porcentagem de lojas que estocarão o produto, por exemplo, ou ao orçamento de propaganda, à qualidade da propaganda e à reação da concorrência). Esses números são em sua maioria pressuposições e/ou podem ser tendenciosos. Além disso, esse método pode ser menos aplicável a produtos que são totalmente novos para o mercado ou que são vendidos predominantemente por meio de venda pessoal ou promoção no ponto de venda.

As empresas que fornecem esse serviço simplesmente perguntam: "Que outro método tem essa aproximação em um momento tão precoce?". Além disso, suas vendas com frequência são precisas, embora se acredite que talvez 50% de todos os produtos testados que são submetidos posteriormente a alguma forma de teste de mercado sejam malsucedidos nessa parte. Desse modo, seu uso e as controvérsias continuam.

MÉTODOS DE VENDA CONTROLADA

Os métodos de pseudovenda são experimentos laboratoriais que podem fornecer informações bastante úteis nos testes de mercado iniciais. Os profissionais de marketing necessitam igualmente de métodos de teste que envolvam compras reais em algum ambiente de concorrência real, mas que consigam controlar uma ou mais dimensões da situação. Além disso, eles já desejaram um método de teste de mercado que presumisse a distribuição ou a obtivesse automaticamente sem que se precisasse despende tempo e dinheiro para isso. Desse desejo nasceram os métodos de teste de mercado de **venda controlada**.

Venda informal

Grande parte da venda industrial baseia-se em propriedades claramente identificáveis do produto. Os desenvolvedores de produto desejam que os compradores em potencial vejam o produto e ouçam sua história, realizem uma compra experimental (ou aceitem a oferta de uma amostra gratuita) e de fato usem o produto. Provavelmente haverá vendas repetidas, a menos que o teste de uso do produto tenha sido realizado de forma inadequada. A venda pessoal é a principal ferramenta promocional, e há pouca necessidade de avaliar a propaganda.

Portanto, o método óbvio é treinar alguns vendedores, passar-lhes o produto e o material de venda e incentivá-los a começar a fazer visitas de vendas. Esse método de venda informal pode ser utilizado até mesmo em feiras comerciais, em estandes comuns ou em instalações especiais próximas. Um exemplo é a divisão da 3M que se encontrava em um programa de emergência para comercializar uma nova junta de fibra óptica; para testar o produto no mercado, o gestor da equipe descobriu que haveria uma feira comercial justamente três meses antes da data de lançamento, na qual praticamente todos os compradores em potencial do produto estariam presentes. A título de observação final a respeito desse teste bem-sucedido, na noite anterior à abertura da feira, a equipe teve de identificar por que algumas fibras estavam se soltando das juntas; para isso, eles usaram um microscópio de brinquedo em um *shopping center* próximo. Os profissionais de marketing precisam pensar e agir rapidamente.

No método de venda informal, as apresentações são reais e as vendas geram dinheiro. Normalmente, há tempo suficiente entre o pedido e a data prevista de remessa e a produção pode ser providenciada após a obtenção de uma quantidade suficiente de pedidos.

A venda informal difere do método de venda especulativa analisado anteriormente. Naquele método, perguntamos às pessoas se elas *comprariam*; aqui, pedimos para que elas *comprem*. E, do mesmo modo que a Rubbermaid foi mencionada como empresa de produtos de consumo que utiliza a venda especulativa, encontramos empresas de produtos de consumo que utilizam a venda informal. Todos os produtos vendidos principalmente por vendedores e diretamente aos usuários finais podem utilizá-la (a maior parte dos métodos de venda controlada evita o problema de estoque do varejista/distribuidor). Do mesmo modo, a maioria dos tipos de serviço.

Marketing direto

Outro método simples de venda controlada é o **marketing direto**. Embora o emprego do termo *marketing direto* varie, aqui ele inclui a venda direta de um produto (principalmente) de consumo pelo fabricante à unidade de consumo, por telefone, correio, TV, fax ou rede de computador. A título de exemplo, a LLBean e Lands' End são grandes empresas de venda direta. Elas podem testar facilmente algum novo tipo de serviço ou um novo produto ou linha de produto simplesmente o relacionando em *alguns* de seus catálogos e quantificando o número de pedidos. As vantagens são diversas: sigilo, rápido *feedback*, baixo custo, suporte de banco de dados e facilidade para testar inúmeras variações (utilizando vários catálogos).

Minimercados

Embora os métodos de venda informal e de marketing direto em essência evitem distribuidores e varejistas/revendedores, um terceiro método envolve pouquíssimos pontos de venda. O gestor de novos produtos primeiro seleciona um ou vários pontos de venda nos quais a venda do novo produto seria desejável. Por não serem uma amostra representativa, os pontos de venda tendem a ser maiores quando é possível obter cooperação. Em vez de usar cidades inteiras (como no marketing experimental), usamos cada loja como uma minicidade ou **minimercado**, daí o respectivo nome.

A Black & Decker, por exemplo, conseguiu entrar em contato com o Walmart ou a Home Depot e fazer acordos para expor e vender uma nova versão de sua Snake Light. A empresa não podia utilizar propaganda

em TV ou jornal local porque o produto é oferecido em apenas um ou dois pontos de venda, mas as lojas podiam anunciar o produto em *sua própria* propaganda e usar mostruários e demonstrações do produto e os vendedores/balconistas podiam oferecer um atendimento normal. Em alguns métodos (como oferecer abatimento ou bônus pelo correio), o pessoal de pesquisa de mercado podia utilizar o nome das pessoas que haviam comprado o produto para fazer um contato de acompanhamento.

O cenário de minimercado, além de mais barato, é mais realista, as situações de compra criadas são reais, existe grande flexibilidade na mudança de preço e de outras variáveis e o nível de confidencialidade é até certo ponto maior do que no marketing experimental. Obviamente, essa situação ainda assim é imaginada, porque a capacidade de obter distribuição não é testada - o teste de minimercado continua sendo uma venda controlada. O pessoal da loja pode exagerar no atendimento dado ao produto - isto é, dar muita atenção a ele e oferecer uma assistência que ele não terá quando for totalmente comercializado. E, naturalmente, de forma alguma é possível projetar as vendas em nível nacional. Várias empresas de pesquisa de mercado oferecem esse serviço aos fabricantes, utilizando lojas com as quais já estabeleceram relações anteriormente e utilizando também sua frota de *vans* para distribuir o produto rapidamente para mais do que apenas algumas lojas. Pelo menos uma das empresas tem mostruários do novo produto nos supermercados, onde eles são expostos. Observe que esse método não é muito científico; ele é utilizado para obter uma ideia inicial das vendas reais e/ou para lidar com problemas especiais que os desenvolvedores estão enfrentando (como confusão entre marcas, preço, instruções na embalagem, mau uso do produto ou posicionamentos diferentes). Ele nos informa sobre a experimentação e nos dá alguma ideia da repetição.

Uma variação dos minimercados, os **mercados de distribuição controlada por escâner** (*controlled-distribution scanner markets - CDSMs*), baseiam-se na tecnologia de escâner e foram alvo de grande atenção na área de produtos de consumo embalado. As empresas Information Resources Inc. (IRI) e ACNielsen oferecem o serviço de CDSM para fabricantes de produtos embalados. O CDSM BehaviorScan, da IRI, contempla oito cidades com aproximadamente 100.000 pessoas - por exemplo, Marion, Indiana e Visalia, na Califórnia. Em cada cidade, a empresa entra em contato com todos os pontos de venda de produtos de mercearia e pede para que instalem sistemas de escâner, se eles ainda não tiverem, por conta da IRI. Em troca, os varejistas concordam em compartilhar os dados dos escâneres com a IRI e cooperar em algumas outras atividades. A IRI forma também dois painéis de 1.000 famílias em cada cidade. Os participantes concordam (1) com a instalação de tecnologia eletrônica em seu aparelho de TV a cabo, (2) em divulgar seu contato com mídias impressas, (3) em fazer todas as compras de supermercado em lojas que tenham o BehaviorScan e (4) em usar um cartão especial (muito semelhante a um cartão de crédito) que identifica sua família. Diversos incentivos (como participação em loterias) são oferecidos às famílias para obter sua cooperação inicial e constante. As principais partes do sistema são (1) privilégios de interrupção em TV a cabo, (2) registro completo das outras mídias (por exemplo, revistas) consumidas por cada domicílio, (3) compras realizadas por cada família e (4) registro completo de 95% de todas as vendas dos produtos testados por meio do escâner dos caixas. A empresa de pesquisa garante estoque e distribuição imediatos em quase todas as lojas (esse também é um método de venda controlada).

AIRI tem conhecimento sobre praticamente todo estímulo que atinge cada família e sobre quase toda mudança que ocorre nos hábitos de compra de cada família.

Por exemplo, suponhamos que a Kraft queira testar no mercado uma nova versão de queijo *cheddar* chamada Cajun. Ela fecha um contrato com a IRI para comprar a categoria de queijo em uma ou mais das oito cidades. Em seguida, distribui o Cajun em uma cidade e inicia uma promoção local. Outra das oito cidades pode ser utilizada temporariamente como controle. A Kraft obtém o direito de inserir seus comerciais (por meio de interrupção a cabo em qualquer um dos domicílios (por exemplo, famílias mais jovens) que escolher. A Kraft sabe se as famílias assistiram à TV nos horários dos comerciais, se compraram algum Cajun, se o compraram novamente etc. Os dois painéis em cada cidade possibilitam que a Kraft utilize dois posicionamentos distintos em sua propaganda televisiva, um posicionamento para cada um dos painéis. As variações e os controles ampliam a imaginação. A Kraft pode identificar quantos dos domicílios mais afluentes que assistiram ao comercial inicial compraram o produto nos dois dias seguintes e o que eles adquiriram em sua compra anterior, o preço que pagaram, o que mais compraram naquele momento etc.

A ACNielsen oferece um CDSM semelhante, o Consumer Panel Service. O painel da Nielsen abrange bem mais de 120.000 domicílios nos Estados Unidos. Ele difere do BehaviorScan em alguns fatores importantes. Em vez de o cartão especial usado pelas famílias da IRI, as famílias da Nielsen têm uma caneta semelhante a

um escâner com a qual elas registram suas compras em casa; essas informações são transmitidas diariamente para a Nielsen. Isso significa que o painel da Nielsen pode monitorar as compras feitas em todos os varejistas, não apenas nas lojas participantes, mas sua desvantagem é que os membros sempre precisam escanear todas as suas compras em casa. A Nielsen também está equipada para colocar anúncios televisivos de teste no ar, e não apenas nos domicílios com TV a cabo.

Teste de mercado por escâner

Existem inúmeras variações no teste de minimercado, todas desenvolvidas para atender a situações e necessidades especiais. Uma delas, o teste de mercado por escâner, também resultou do sistema BehaviorScan da IRI.

Assim que o BehaviorScan foi instituído, os clientes começaram a solicitar mais dados escaneados à empresa (rápidos e detalhados, em comparação aos dados de auditoria de mercado tradicionais, que eram lentos e menos detalhados). Eles queriam manter os laboratórios do BehaviorScan, mas queriam também dados sobre grandes áreas, preferivelmente de todo o país. Por isso, a IRI desenvolveu o que se tornou conhecido como InfoScan, um sistema de auditoria de vendas em estabelecimentos que vendem produtos de mercearia. Essas auditorias eram realizadas nas lojas com sistemas de escâner e os dados eram divulgados para os principais mercados metropolitanos - a princípio, alguns e, atualmente, mais de cem. Na verdade, a cobertura é tão ampla que o serviço de mercado total do InfoScan hoje é comprado como um sistema nacional, embora possa ser comprado também para mercados específicos.

Como o contato que a IRI mantém com as lojas que ela utiliza é extremamente bom, ela consegue garantir a estocagem de um novo produto, ainda que pague um preço por isso. Sem essa garantia, o processo de *sell-in* dependerá do que as empresas conseguirem fazer. Desse modo, os dados do InfoScan podem ser usados em um *teste de minimercado* - por exemplo, comprar estoque de mercado em Indianápolis e Denver e avaliar as vendas do novo produto nessas cidades. A maior parte dos métodos de teste de minimercado é utilizada em um pequeno subconjunto de lojas e, por isso, não possibilita propaganda nas mídias mais importantes dessas áreas - todas as mídias locais estão disponíveis em um mercado InfoScan. Ou os dados do InfoScan podem ser usados em um *mercado de teste* em que o novo produto é introduzido por meio do processo de *sell-in natural* - visitas a varejistas ou distribuidores de Nashville e Albuquerque, por exemplo. Se eles quiserem, eles podem comprar dados das lojas de duas outras cidades - digamos, Rochester e Kansas City - nas quais o novo produto *não* está sendo vendido, para compará-los com os das outras duas em que o produto está sendo vendido. Os pares de cidades não são escolhidos e correlacionados com tanto cuidado quanto o são no marketing experimental tradicional. Ou, em terceiro lugar, os dados podem ser usados quando a empresa começar a vender um novo produto nos principais mercados do Oeste, levá-lo para mercados próximos nos estados montanhosos e assim por diante em outras regiões do país. Em breve, veremos que esse procedimento se trata de um teste de mercado de *lançamento gradativo* (*rollout test*).

Desse modo, o InfoScan é um *método de desenvolvimento de teste de mercado e de coleta de dados*. Ele não é um método de teste de mercado em si, mas serve de apoio para a maioria deles. Para ajudar nisso, a IRI desenvolveu também painéis domiciliares em todos os seus mercados para que os clientes possam acompanhar as compras de cada família e processar alguns aspectos de seu sistema laboratorial BehaviorScan particular. Alguns gestores de empresas de produtos de consumo chamam o InfoScan de mercado de teste *ao vivo*, para distingui-lo dos modelos de mercado de teste simulado, e outros o chamam de *teste no mercado* (*in-market*), para distingui-lo das cidades laboratoriais menores do serviço de teste eletrônico BehaviorScan. Como o fabricante pode obter tantas informações de um único fornecedor (compras, dados demográficos e comportamento de mídia dos domicílios e resposta a promoções e preços), o InfoScan e seus concorrentes são conhecidos como sistemas *single source* (fonte única). O que encanta nos sistemas *single source* é a flexibilidade para realizar diferentes coisas em vários mercados distintos, com serviços coordenados, alto nível de detalhamento e (melhor de tudo) no prazo de alguns dias, e não meses.

Nesse caso também, a ACNielsen é um concorrente direto com um produto semelhante, SCANTRACK Services, que coleta dados semanalmente de mais de 4.800 lojas de alimentos/medicamentos, em 50 grandes mercados. Esses dados provêm também de drogarias, hipermercados e lojas de conveniência e, no caso de categorias de produto em que as vendas não escaneadas são mais comuns, como cigarros e doces, os dados escaneados são complementados por dados de auditoria das lojas. A Nielsen também fornece os relatórios índice Nielsen Alimentar (Nielsen Food Index - NFI). Os gestores podem obter os relatórios SCANTRACK

e NFI da Nielsen *on-line*. Além disso, os varejistas usam seus próprios dados escaneados para testar alternativas de preço e disposição nas prateleiras.

Para atender às necessidades sempre crescentes das empresas de produtos de consumo embalados, tanto a Nielsen quanto a IRI oferecem serviços de sistema especialista (*expert system services*), que esquadrinham uma enorme quantidade de dados escaneados para oferecer relatórios úteis aos gestores. A IRI oferece o Sales Partner, que esquadrinha dados escaneados do varejo para identificar argumentos de venda e redige relatórios que os representantes de vendas dos fabricantes podem utilizar em suas visitas de vendas aos varejistas. Outro produto da IRI, o CoverStory, redige um breve relatório de pesquisa de mercado (que contém elementos visuais e gráficos) para os gestores de produtos ressaltando tendências e eventos apreciáveis em seus produtos. A Nielsen oferece o Sales Advisor, que elabora resumos dos dados de vendas e apresentações eficazes de informações de marketing, também para os representantes de vendas dos fabricantes usarem em suas visitas de vendas.

MÉTODOS DE VENDA COMPLETA

Em um teste de mercado de venda completa, *todas* as variáveis são consideradas, incluindo a concorrência e o comércio. O que é testado são as realidades de um lançamento em nível nacional. Em primeiro lugar, virá o marketing experimental e, depois, o método que mais cresce, o lançamento gradativo (*rollout*).

Marketing experimental

Marketing experimental refere-se ao tipo de teste de mercado em que uma parte representativa do mercado total (normalmente, um ou mais mercados metropolitanos dentro ou ao redor das cidades) é escolhida para um ensaio geral. Quando ouvimos falar que um novo produto está sendo testado em Evansville, Boise ou Dubuque, provavelmente é em forma de mercado de teste. O que normalmente ocorre é que a empresa primeiro escolhe duas cidades, por exemplo, nas quais venderá o novo produto e duas cidades bastante semelhantes às primeiras nas quais os produtos não será vendido. Todas as quatro são rigorosamente monitoradas, o estoque do novo produto é auditado e as vendas são auditadas - tanto pelo sistema InfoScan quanto por outro método de coleta de dados de compra e de estoque nas lojas com base nos quais as vendas possam ser calculadas. O que eles tinham, mais o que eles compraram, menos o que sobrou na visita ou ligação seguinte do auditor é igual ao que eles devem ter vendido (sem contar o que foi abandonado).

O *objetivo* de grande parte do marketing experimental mudou atualmente. Embora o objetivo inicial fosse prever o lucro e, desse modo, ajudar a empresa a decidir *se* deveria optar pelo lançamento nacional, hoje as empresas o utilizam para fazer um ajuste fino em seus planos e descobrir a *melhor forma* de fazer isso. O marketing experimental é muito caro para ser utilizado como teste final.

Essa é uma distinção fundamental, tal como demonstra o teste de mercado tradicionalmente utilizado nas peças e nos musicais da Broadway. Alguns deles *têm* de ser apresentados em Detroit ou Boston para demonstrar seu valor, mas essas operações são pequenas e de baixo custo e destinam-se a locais fora da Broadway. Os grandes espetáculos gastam dinheiro real quando vão *para* Detroit, onde o trabalho passa por ajustes, o volume e as previsões de custo são confirmados etc. Uma produção importante malsucedida em Detroit é uma raridade.

Um exemplo que ilustra bem de que forma uma empresa ajustou seu plano de marketing é o desenvolvimento do adoçante artificial NutraSweet (aspartame), da Searle. Quando o NutraSweet foi desenvolvido pela primeira vez, a Searle originalmente imaginou que o mercado-alvo natural seriam usuários de adoçantes artificiais que não gostavam do sabor residual da sacarina. Nos mercados de teste regionais, a empresa constatou que o mercado-alvo real era bem diferente e, na verdade, era bem mais amplo e mais lucrativo: usuários de açúcar insatisfeitos. Ao que se revelou, muitos usuários de sacarina na verdade preferiam o sabor da sacarina. Do mesmo modo, quando a P&G estava se preparando para lançar o desodorizador de tecidos Febreze (uma nova categoria de produto), foi conduzido um extenso teste de mercado de dois anos em Phoenix, Tucson, Salt Lake City e Boise. Embora o Febreze tenha sido direcionado originalmente para um mercado de nicho (fumantes que desejavam remover o odor de cigarro das roupas), o mercado de teste demonstrou que o potencial de mercado era bem mais amplo: identificou-se que as famílias com crianças pequenas ou animais de estimação eram usuários intensos.

Algumas vezes utilizam-se também outros países como mercados de teste, quando as empresas estão procurando se expandir internacionalmente ou minimizar os riscos de lançamento. A P&G ou Colgate-

Palmolive pode comercializar um novo sabonete ou xampu no Brasil, para testar a provável aceitação do produto na América Latina, ou na Irlanda, para testar sua aceitação na Europa. Tanto a Pepsi-Cola quanto a Miller lançaram novas bebidas no Canadá como um tipo de mercado de teste para um futuro lançamento nos Estados Unidos.

Prós e contras

Diferentemente de outros métodos de teste, o objetivo do marketing experimental é oferecer condições típicas de mercado e, desse modo, possibilitar as melhores previsões de vendas e a melhor avaliação de alternativas de estratégias de marketing. Ele reduz o risco de um fracasso total ou de grande proporção.

O mercado de teste constitui *a fonte de informações* mais abundante (como vendas, uso, preços, reações e apoio dos revendedores, publicidade e reações da concorrência) e oferece vários outros subprodutos menos importantes, mas ocasionalmente valiosos. Por exemplo, uma empresa menor pode usar os resultados bem-sucedidos de um mercado de teste para ajudar a *convencer os distribuidores nacionais* a arriscar-se a estocar o produto.

O mercado de teste possibilita também a *verificação da produção*. A Nabisco enfrentou um problema com o Legendary Pastries quando um ingrediente aparentemente inofensivo presente na mistura da cobertura enlatada fazia com que o produto explodisse na prateleira da cozinha. A Nabisco poupou grandes somas de dinheiro ao optar por um mercado de teste. Outras empresas foram surpreendidas pelos efeitos de *umidade* ou *temperatura, mau uso* pelo pessoal de distribuição, *usos engenhosos indesejados* do produto e *mal-entendidos de modo geral* por parte do pessoal da empresa ou de distribuição.

Obviamente, esse método é *caro*: os custos diretos chegam facilmente a US\$ 500.000 ou mais por cidade; muitos custos indiretos (para preparação do produto, treinamento especial etc.) também precisam ser considerados. No estudo de caso da Pepsi-Kona, no final deste capítulo, o mercado de teste de Filadélfia sozinho certamente superou esse valor em custo se considerarmos produção e engarrafamento, distribuição, produção de um comercial profissional para televisão e outros custos de propaganda e promoção, compra de mídia etc.

Esses custos normalmente são aceitáveis quando os dados são precisos, possibilitando, desse modo, que os mercados de teste sejam projetados com relação à quantidade de vendas em nível nacional. Mas os *resultados do mercado de teste na verdade não são projetáveis*. Não podemos controlar todos os *fatores ambientais*; o pessoal da empresa tende a *dedicar-se excessivamente* aos programas de teste; os revendedores podem dar uma *atenção exagerada ou insuficiente* ao produto; e existe sempre a tentação de *adoçar a proposta comercial* de uma maneira irrealista em virtude do medo de uma distribuição inadequada destruir o teste como um todo.

Além disso, existe a questão do *tempo*. Um bom teste pode levar um ano ou mais, o que propicia à concorrência uma visão total da estratégia da empresa que está testando, tempo para preparar um contra-ataque e até a oportunidade de saltar diretamente para a comercialização nacional de um produto semelhante (consulte os exemplos na Figura 5). Antigamente, a P&G costumava testar amplamente a maioria dos novos produtos no mercado. Hoje, vários produtos da empresa passam diretamente de um mercado de teste simulado que tenha gerado bons resultados para o lançamento nacional, embora em alguns casos, em que há maiores riscos ou incertezas (tal como ocorreu com o Febreze, mencionado anteriormente), um mercado de teste de ampla escala, de três anos, ainda possa ser utilizado. De modo semelhante, quando a Starbucks lançou seu café instantâneo Via, conduziu primeiro testes de mercado tradicionais em determinadas cidades para só então lançá-lo no mercado norte-americano e depois mundialmente. Embora parecesse um lançamento simples, a administração reconheceu corretamente os riscos, o que justificou um teste amplo. Por exemplo, a Starbucks precisava determinar se o Via seria percebido como um produto de alta qualidade digno do nome Starbucks, se seria possível oferecer as características mais desejadas pelos clientes da Starbucks (café forte e saboroso) no café instantâneo, se os clientes da Starbucks ficariam céticos com relação a qualquer café instantâneo, se o formato de pacote individual seria aceito ou desejado, etc. Além disso, qualquer falha importante no Via poderia ter manchado o *brand equity* geral da Starbucks.

Adicionalmente, os *concorrentes podem provocar confusões na cidade em que está sendo realizado o teste de mercado* com uma torrente de cupons e outros recursos para diminuir falsamente as vendas do produto em teste. Um gestor de produtos do setor de cereais certa vez disse que sua empresa costumava oferecer cupons valiosos para seus produtos quando percebia que um concorrente estava realizando um teste de mercado. Quando lhe perguntaram por que sua empresa não experimentava fazer alguma coisa mais envolvente ou

estimulante, ele simplesmente respondeu: "Isso funciona!". Citando outra tática, os vendedores concorrentes podem se sentir persuadidos a comprar grande quantidade de um novo produto em teste para aumentar falsamente os relatórios de vendas desse produto.

FIGURA 5 Um risco do marketing experimental: mostrando as mãos para o concorrente.

- A Kellogg monitorou as vendas do Toast-Ems, da General Foods, quando o produto estava sendo testado no mercado. Ao perceber que o produto se tornaria popular, a empresa rapidamente lançou o Pop-Tarts em âmbito nacional, antes de a General Foods concluir o teste.
- Depois de ter inventado o café instantâneo liofilizado e enquanto submetia sua marca Maxim a um marketing experimental, a Nestlé contornou a General Foods com o Taster's Choice, que então se tornou a marca líder.
- Enquanto a Procter & Gamble estava envolta com o marketing experimental de seu biscoito com gotas de chocolate, a Nabisco e a Keebler lançaram biscoitos semelhantes em nível nacional.
- O mesmo ocorreu com o limpador de vaso sanitário Brigade da P&G. Esse produto estava sendo comercializado experimentalmente já havia três anos, período durante o qual o Vanish e Ty-D-Bol se consolidaram no mercado.
- Embora a Campbell estivesse comercializando experimentalmente o molho de macarrão Prego, a Ragú intensificou sua propaganda e promoção (para distorcer os resultados do teste do Prego) e além disso desenvolveu e lançou um novo molho, o Ragú Homestyle.
- Os resultados do teste de mercado da General Foods para uma nova comida de bebê congelada pareciam bastante animadores, mas a empresa acabou descobrindo que a maior parte das compras estava sendo realizada pelos concorrentes Gerber, Libby e Heinz.

Os parâmetros de teste

Existe um extenso conjunto de publicações sobre teste de mercado e a maior parte das principais empresas de consultoria em pesquisa de mercado está preparada para desenvolver testes apropriados para qualquer situação. Portanto, não há necessidade de detalhamento aqui. As perguntas mais comuns são: "Onde devemos realizar o teste?" e "Qual deve ser a duração do teste?".

Escolhendo mercados de teste. Toda empresa de testes experiente tem uma estrutura ideal de cidades ou áreas. As agências de propaganda mantêm uma lista. A escolha de duas ou três cidades a serem utilizadas não é simples, mas normalmente os dados demográficos e o nível de concorrência devem ser representativos, o canal de distribuição não deve ser muito difícil de entrar e não deve haver nenhuma peculiaridade regional no consumo do produto. Uma consideração interessante é a cobertura de mídia: para evitar desperdício na exposição, normalmente determinados mercados têm mídia impressa e mídia eletrônica que cobrem apenas aquele mercado, e não uma imensa área circundante.

Duração do teste. Não há resposta à pergunta sobre a duração de um teste de mercado, tal como evidenciado por um vice-presidente de marketing que afirmou que ele precisava de 24 a 36 meses para um produto para plantas, mas de 6 a 9 meses para um chocolate em barra. Consulte a Figura 6 para examinar alguns dados sobre ciclos de compra; as amplas variações são somente um fator na decisão sobre a duração do teste.

O lançamento

O marketing experimental não está morto, mas atualmente os profissionais de marketing preferem o método de teste de mercado denominado **lançamento gradativo** (*rollout*). Esse método tem a importância de um ensaio geral em um teste de mercado, mas evita vários de seus problemas. Algumas vezes ele é chamado de *marketing em camadas* ou *marketing limitado*. Aliás, muitas empresas provavelmente dirão que não realizam teste de mercado, mas que utilizam lançamentos gradativos com frequência.

Suponhamos que uma seguradora importante crie uma nova apólice que oferece melhor proteção por um preço mais baixo para pessoas que se exercitam regularmente. A administração decide testar esse novo serviço no mercado primeiro colocando-o à venda na Califórnia, uma área presumivelmente prioritária para uma apólice desse tipo. Seus corretores independentes realizam seu trabalho, a apólice tem uma boa saída e, então, a empresa a oferece a corretores da Costa Oeste. Novamente, a apólice tem boa saída, e o ampliação *geográfica* continua. Uma divisão da 3M comercializa os produtos na Argentina antes de lançá-los nos países da Europa.

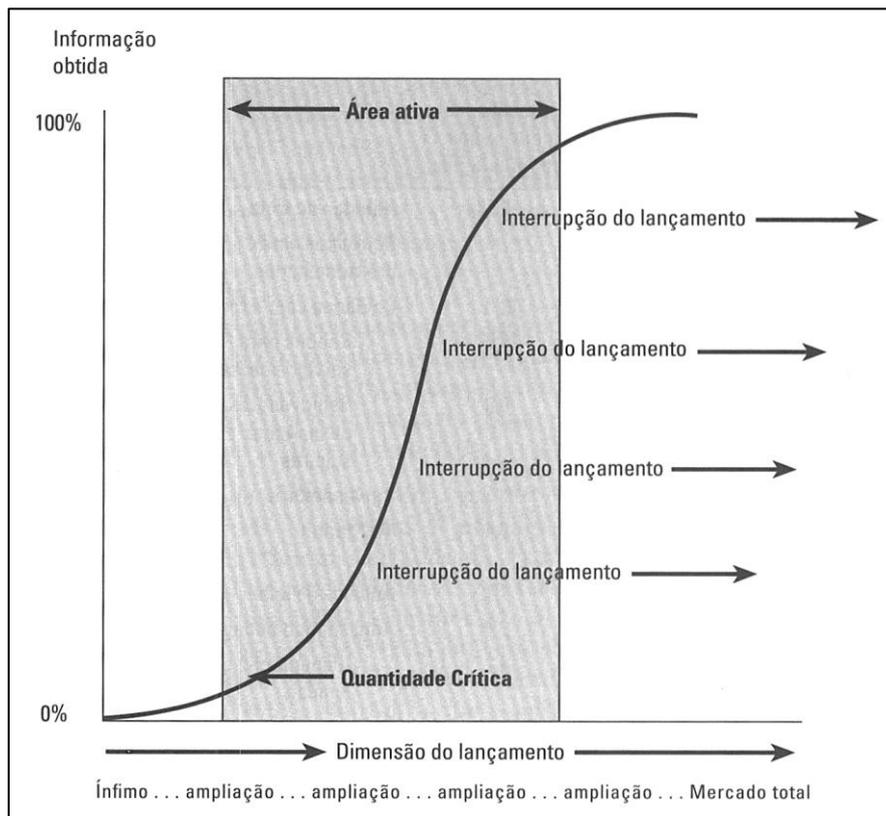
FIGURA 6 Ciclos de compra em determinadas categorias de produto.

	Frequência de compra média (semanas)	Penetração média em quatro semanas (porcentagem)		Frequência de compra média (semanas)	Penetração média em quatro semanas (porcentagem)
Purificadores de ar	6	12,3%	Bebidas de fruta	4	27,8%
Suprimentos de panificação:			Refrescos em pó pré-adocicados	8	13,2
Açúcar mascavo	17	13,6	Cuidados com a roupa:		
Misturas de bolo	10	29,6	Sabões para serviços pesados	5	50,4
Vitaminas mastigáveis	26	0,8	Removedores de manchas e sujeiras	25	4,7
Detergentes:			Água sanitária	6	18,3
Detergentes para todos os fins	35	3,4	Margarina	3	71,7
Limpa-vidros	27	7,1	Aditivos de leite	9	11,8
Limpadores de tapetes	52	2,4	Antisséptico bucal	13	9,7
Limpadores de banheiro	25	4,2	Alimentação para animais:		
Café	3	53,1	Gatos (total)	2	14,1
Comidas congeladas:			Cães (ração seca)	4	23,2
Pratos principais congelados	6	19,5	Cães (total)	2	41,8
Pizza congelada	8	21,1	Passas de uva	18	8,3
Lustra-móveis	27	7,0	Molhos para salada	6	32,9
Cuidados com o cabelo:			Coberturas para salada	8	1,2
Tonalizadores	12	4,7	Snacks	3	17,7
Xampu	8	23,4	Molho para carnes	23	5,4
Sucos/bebidas:			Pasta de dente	9	33,1
Sucos de fruta	3	33,6			

Observação: A primeira coluna é o tempo médio entre as compras da categoria citada pelos domicílios no painel da ADTEL. A segunda coluna é a porcentagem de domicílios no painel que realizam pelo menos uma compra no período de quatro semanas. Ambos os números contribuem para a decisão sobre a duração do teste de mercado. Fonte: ADTEL, Inc.

A Colgate adota a estratégia de país líder (*lead country*) e recentemente comercializou o xampu Palmolive Optims nas Filipinas, na Austrália, no México e em Hong Kong antes de lançá-lo na Europa, na Ásia e em outros mercados do mundo.

As áreas iniciais não são *representativas*, mas são áreas em que a empresa acredita ter as pessoas corretas e talvez os mercados corretos para que tudo vá para a frente. Algumas empresas desejam que a área seja difícil, e não fácil. Por exemplo, a Miles Laboratories estava comercializando glicosímetros para autoteste de diabetes e constatou que suas divisões de vendas precisariam cooperar; os vendedores da divisão Diagnostic conheciam a tecnologia e os vendedores da divisão Consumer Healthcare conheciam os farmacêuticos varejistas. A empresa escolheu a cidade de Nova York, afirmando o seguinte: "Em virtude da complexidade do mercado, se conseguirmos ser bem-sucedidos na cidade de Nova York, poderemos lançá-lo em outras partes do país com uma razoável garantia de sucesso".



Comentário: Não faz muito sentido começar com uma porção ínfima do mercado e há um bom motivo para saltar para uma cobertura do mercado total tão logo você obtenha as informações (ou o volume de vendas) das quais necessita.

FIGURA 7 Os padrões das informações obtidas em vários estágios do lançamento.

Em segundo lugar, não havia dúvida sobre o que a empresa estava fazendo com esse procedimento: *estava lançando o novo produto*. Consulte a Figura 7 para examinar a decisão sobre quando lançar e em que medida ampliar o lançamento gradativo antes de optar pelo lançamento nacional completo.

A Kodak experimentou lançar em âmbito nacional seu Sistema Fotográfico Avançado (Advanced Photo System - APS), também conhecido como Advantix, que, em retrospecto, talvez devesse ter sido lançado gradativamente. Esse sistema foi um dos últimos avanços importantes na fotografia com filme, antes de a fotografia digital tornar-se padrão, e muita coisa pegou carona com o lançamento bem-sucedido dessa tecnologia, que era incompatível com a tecnologia das câmeras de filme da época. O plano era lançar o sistema no início de 1996, com o apoio de uma campanha de propaganda de US\$ 100 milhões, catálogos e outros itens promocionais. O problema aqui foi que a demanda superou em muito as expectativas. A imprensa do setor havia publicado críticas indiferentes e mornas sobre o APS, possivelmente porque os desenvolvedores da Kodak não haviam fornecido informações completas à imprensa sobre os benefícios desse sistema. Por esse motivo, as projeções de vendas e os planos de produção foram moderados. A propaganda intensa resultou em uma demanda inesperadamente alta, e a Kodak foi obrigada a correr para aumentar a produção para níveis novos e mais altos. No mês de agosto (quando o ritmo de fotografias na estação do verão já havia atingido seu pico e começado a diminuir), cadeias como Walmart e Phar-Mor tinham câmeras e filme APS somente em algumas de suas lojas, quando muito. A essa altura, o apoio da propaganda e das promoções nas lojas já havia diminuído consideravelmente. Segundo especialistas do setor, se a Kodak queria tanto fazer um lançamento em âmbito nacional, provavelmente deveria ter esperado pelo menos até junho, ou até mesmo até o outono. Um lançamento gradativo poderia ter ajudado a Kodak a aferir o nível das vendas em um pequeno mercado e a ajustar a produção para plena escala e o apoio crescente da propaganda à medida que o produto fosse lançado nacionalmente.

Vejamos outro exemplo. Suponhamos que uma empresa de colas industriais desenvolvesse uma nova cola adequada para várias *aplicações*, como fixação de tijolos em chapas de aço, fixação de tapumes de isolamento em caibros 2 por 4 em residências e fixação de telhas de madeira em folhas de compensado. A cola foi testada em campo em todas as três aplicações e testada por meio de vendas informais a empresas de telhado em uma das aplicações (telhas de madeira), caso em que teve boa resposta. A empresa deveria oferecer a cola para as três aplicações de uma só vez? Os argumentos contra incluem (1) a cola não foi submetida a teste de mercado nas duas primeiras aplicações, (2) essa medida extenuaria os recursos, (3) a variedade de aplicações confundiria os clientes, que são da área de construção civil e ouviriam falar de todas as três iniciativas de venda, e (4) o gestor de novos produtos deseja ter alguma experiência para falar a respeito quando entrar nos segmentos de tijolos e tapumes porque essas áreas são extremamente competitivas. As respostas aqui é fazer um lançamento gradativo por *segmento de negócio*. Comercializar a nova cola primeiramente no segmento de telhas de madeira, ganhar experiência, aumentar o fluxo de caixa e criar credibilidade. Em seguida, começar a vendê-la gradativamente a empresas de tapumes e realizar quaisquer mudanças que forem reveladas. Posteriormente, lançá-la no segmento de tijolos.

Outra situação de lançamento gradativo com relação a essa mesma empresa de colas seria se houvesse somente uma aplicação importante e o produto (1) tivesse melhor margem de contribuição e (2) exigisse muito treinamento por parte dos representantes dos distribuidores. A empresa de cola poderia optar por começar a vender a cola por meio de um de seus melhores distribuidores (o que fosse mais amistoso), aquele que estivesse disposto a levar o novo produto adiante. Quando isso desse certo, a empresa poderia lançá-la gradativamente para outros distribuidores sobre os quais ela tivesse cada vez menos *influência*, utilizando o sucesso anterior para persuadi-los.

Um último exemplo pode ser encontrado na área de publicação de revistas, na qual as novas revistas normalmente são oferecidas primeiro por meio do *canal* de bancas e depois, quando vendem bem, em promoções por mala direta aos assinantes. As empresas de brinquedos também utilizam esse tipo de lançamento por canal. Uma nova linha de bonecas ou de carros em miniatura pode ser lançada apenas no Walmart ou Toys "R" Us, visto que ambos representam uma enorme porcentagem das vendas de brinquedos no mercado dos Estados Unidos. Se os produtos tiverem boa saída nesses lugares, e os varejistas não enfrentarem nenhuma dificuldade para estocar ou reabastecer brinquedo, elas procuram cadeias menores e vendedores independentes de brinquedos.

Outras formas assumidas pelo lançamento

Esses exemplos compreendem as principais formas assumidas pelos lançamentos gradativos - por geografia, aplicação, influência e canal de distribuição. Seguem algumas outras situações de lançamento gradativo:

- A Sega queria sair na frente da Nintendo e da Sony para obter espaço de prateleira antes do outono e da temporada de vendas de fim de ano. Para isso, utilizou determinadas lojas da Toys "R" Us e outras lojas de eletrônicos de consumo para vender alguns produtos novos em abril.
- A resposta competitiva da P&G ao movimento da Kimberly-Clark de entrar com suas fraldas Pull-Up na Europa foi introduzir a Pampers Trainers na Irlanda e na Holanda. Além disso, a P&G lançou a nova Trainers no Canadá, mas se recusou a afirmar quando (ou se) o lançamento continuaria pela Europa ou do Canadá para os Estados Unidos.
- O Prodigy foi lançado primeiramente em San Diego, enquanto o Discover Card foi lançado originalmente em Atlanta - ambos exemplos de utilização do lançamento gradativo quando a essência de um serviço ainda está sendo desenvolvida.
- A pasta de dente Tom's of Maine utiliza lançamentos gradativos para entrar em um mercado por vez, sem incorrer em custos de propaganda e taxas de locação de espaço em prateleira. Essa marca utiliza o rádio com uma abordagem pessoal local.
- Concluindo, por muito tempo nos lembraremos de um dos lançamentos de *software* de computador mais caros de todos os tempos - do Windows 95 em agosto de 1995. Mas, antes disso, a Microsoft utilizou testes beta em empresas durante dois anos, acrescentando mensalmente novos aplicativos e usuários, que totalizaram mais de 2.000. Tratava-se de um lançamento gradativo, e agosto de 1995 não constituiu uma introdução única no mercado como um todo.

Contrastes com o marketing experimental

O lançamento gradativo tem várias vantagens. A maior delas é que esse método oferece à administração a maior parte do conhecimento obtido em um teste de mercado, bem como uma espécie de saída de emergência em que não se perde toda a verba se as coisas derem errado, e nos possibilita igualmente avançar em direção a uma disponibilidade em nível nacional à medida que os resultados do lançamento inicial começam a se evidenciar. Isso é importante na disputa competitiva porque o marketing experimental oferece à concorrência tempo para lançar seus produtos enquanto ainda nos encontramos na fase de teste de mercado ou nos preparando para um lançamento nacional.

Isso parece muito bom para ser verdade? Qual é a desvantagem? Em várias situações, não há nenhuma desvantagem, e a técnica é justificadamente crescer com rapidez. Outras empresas talvez considerem o lançamento gradativo simplesmente um risco tão alto quanto um lançamento total. Veja por quê:

1. O maior investimento das empresas pode ser em uma nova instalação de produção e o lançamento exigir uma fábrica com produção plena logo no início.
2. Talvez as empresas estejam em um setor em que os concorrentes conseguem se mover muito rapidamente (por exemplo, porque não há necessidade de nenhuma patente ou de novas instalações), caso em que o marketing lento (*slow marketing*) lhes ofereceria uma possibilidade de salto equivalente à que o marketing experimental ofereceria.
3. Os distribuidores disponíveis são influentes e nenhum deles pode ser considerado um amigo disposto a confiar nelas.
4. As empresas precisam de uma publicidade nacional que somente o lançamento total pode lhes oferecer; os lançamentos gradativos tendem a não ser dignos de notícia.

RESUMO DAS METODOLOGIAS DE TESTE DE MERCADO

Todos os dez métodos nas três categorias da Figura 3 podem ser empregados isoladamente e várias empresas utilizam aquele que elas acreditam que seja o melhor em termos de custo e do que elas podem aprender. Mas algumas empresas desejam um sistema que compreenda duas ou mais técnicas.

Normalmente, essas empresas começam com um método de pseudovenda - o formato especulativo, se elas forem indústrias ou estiverem em um ramo em que a venda pessoal é o principal impulso de marketing, ou uma forma de teste de mercado simulado, se elas estiverem no segmento de produtos de consumo embalados. A pseudovenda é um método rápido e barato. O que se aprende é pouco, mas é uma saída para o problema. Normalmente, ela não bloqueia o processo.

A empresa então recorre a um dos métodos de venda controlada, especialmente a venda informal para indústrias ou minimercados para empresas de produtos de consumo. Quando o segundo teste é o último, as empresas tendem a passar diretamente para um método de venda completa. Desse modo, uma indústria pode utilizar a venda especulativa e depois um lançamento por aplicação. Uma empresa de produtos embalados pode começar com um teste de mercado simulado e depois utilizar um lançamento por geografia ou um teste de mercado simulado seguido de um lançamento em minimercado e depois um lançamento total. Avanços na tecnologia da informação são uma garantia de que as empresas terão à disposição dados de melhor qualidade e mais rápidos sobre empresas ou domicílios específicos com grande antecedência.

Em resumo, as técnicas de teste de mercado variam desde uma técnica simplista (e em grande medida não confiável) de apresentação de vendas sobre um novo produto para compradores em potencial, em que se pergunta se eles comprariam o produto se ele estivesse disponível, a um lançamento gradativo.

A metodologia apropriada de teste de mercado para qualquer novo produto em particular não pode ser estipulada aqui. Algumas inovações em novos produtos têm um risco tão baixo que não é possível justificar nenhum teste de mercado. O problema mais difícil de todos provavelmente é o das empresas de tecnologia que desenvolvem o que elas acham que os clientes necessitam e *desejarão*; mas os clientes não *sabem* que eles desejam esses novos produtos enquanto eles não têm oportunidade de vê-los e pensar a respeito deles por um longo período. Os exemplos são vários, e variam de uma banheira a um forno de micro-ondas. Por esse motivo, os inovadores técnicos às vezes não confiam em nenhum tipo de teste intermediário.

No momento de iniciar qualquer teste de mercado (incluindo um lançamento gradativo) e no momento de realizar um lançamento nacional, muitas empresas adotaram parte do raciocínio dos lançamentos espaciais: utilizar um sistema de controle de lançamento para se preparar para eventos traumáticos inesperados, mas possíveis. Esse é o tema que será visto adiante.

ESTUDO DE CASO - PepsiCo - Pepsi-Kona e Pepsi One

A famosa propaganda "Cola Wars", da Pepsi-Cola, contrapondo agressivamente a Pepsi e sua arquirrival Coca-Cola, parece representar o estilo competitivo dessa empresa de bebidas, *snacks e fast-food*. Em um setor competitivo como o de refrigerantes, os novos produtos que satisfazem às necessidades inconstantes dos consumidores são essenciais para o crescimento e o sucesso das vendas. A PepsiCo teve um sucesso notável com a introdução de novos produtos, como a Diet Pepsi (lançada pela primeira vez em 1964), e reposicionou favoravelmente o Mountain Dew no mercado de consumidores na casa dos 20. Entretanto, nem todos os lançamentos de novos produtos foram bem-sucedidos. O Crystal Pepsi foi lançado em meio à febre de "produtos claros" do início da década de 1990. A aparência e o sabor desse refrigerante não satisfizeram as expectativas dos consumidores, e, por isso, a taxa de compras repetidas desse produto foi extremamente baixa e em pouco tempo ele foi retirado do mercado.

Em meados da década de 1990, refrigerantes com alto teor de cafeína (como o Surge e Jolt Cola, da Coca-Cola) estavam ganhando imensa popularidade entre os integrantes do mercado jovem, do mesmo modo que a Starbucks e outras cadeias de cafeterias. Concorrentes como Arizona Iced Tea estavam acrescentando *ginseng*, outro estimulante, a alguns de seus produtos. A Pepsi já tinha um relacionamento com a Starbucks - a produção e comercialização do Frappuccino como *joint venture*. Com base nessas tendências do ambiente, a Pepsi concluiu que era o momento certo para um refrigerante cola com sabor de café, que seria chamado de Pepsi-Kona.

O desenvolvimento técnico do Pepsi-Kona foi bem-sucedido, graças às competências essenciais da PepsiCo em desenvolvimento de refrigerantes e ao seu conhecimento sobre o segmento de café, obtido por meio de seu relacionamento com a Starbucks. Um rótulo marrom-café, exibindo proeminentemente o logotipo da Pepsi e o nome Kona em letras cursivas, foi preparado e foi tomada a decisão de oferecer o produto em garrafas de 600 ml e latas de 355 ml.

Em maio de 1996, o Pepsi-Kona foi submetido a um teste de mercado na Filadélfia. Uma investida promocional de ampla escala foi preparada. Várias semanas antes do lançamento, as emissoras de televisão de Filadélfia começaram levar ao ar *teasers* de 15 segundos com os temas "Spank Your Senses" ("Sacuda os Seus Sentidos") e "Grab Life by the Konas" ("Agarre a Vida com Konas"). Assim que o Pepsi-Kona foi lançado, foi colocado à venda em praticamente todos os lugares, dos supermercados e lojas 7-11 aos vendedores de rua (que ostentavam proeminentemente os pôsteres do Pepsi-Kona em seus utilitários). Um comercial de longa-metragem extremamente divertido foi levado ao ar, com o cantor Tom Jones sobre uma mesa em uma movimentada cafeteria cantando "It's Not Unusual" enquanto bebericava uma Pepsi-Kona. Os consumidores ficavam de olho no "Kona Hummer", um grande veículo no qual se distribuíam amostras do Pepsi-Kona.

O teste de mercado de Filadélfia saiu-se mal. Embora o café preparado continuasse popular, o mercado de café pronto para beber (isto é, refrigerantes que contêm café) estava estancado e, na verdade, em declínio em meados da década de 1990. Alguns observadores comentaram que o Kona Hummer e os anúncios televisivos raramente eram vistos. Além disso, muitos consumidores afirmaram que simplesmente não gostaram da combinação de sabor de Pepsi-Cola e café. Pepsi-Kona foi descontinuado na Filadélfia e nunca foi distribuído nacionalmente.

O relógio avança para outubro de 1998, quando a Pepsi-Cola anunciou que estava lançando seu mais novo produto, o Pepsi One. O Pepsi One contém o Sunett (também conhecido como Ace-K), um adoçante que havia acabado de ser aprovado pelo Food and Drug Administration (FDA) e, portanto, contém somente uma caloria por porção. Curiosamente, o Pepsi One não foi promovido especificamente como um refrigerante *diet*, nem a Diet Pepsi foi retirada do mercado. Os homens no grupo etário de 20 a 39 anos eram o principal mercado-alvo. A campanha de propaganda do Pepsi One evitou mencionar a palavra "*diet*" (malquista nesse grupo-alvo) e deu ênfase ao *slogan* "Only One Has It All". O ator Cuba Gooding Jr. (que havia acabado de estrelar *Jerry Maguire*, um filme sobre atletas e agentes esportivos popular no mercado jovem masculino) foi escolhido como porta-voz. *Tie-ins* de esporte e outras atividades promocionais complementares (como a distribuição gratuita de Pepsi One nos supermercados Walmart) também foram utilizados. Uma faceta importante da introdução do Pepsi One foi que não houve tempo para o marketing experimental: na verdade, o Sunett (Ace-K) foi aprovado pelo FDA em junho de 1998, e a Pepsi anunciou sua intenção de desenvolver o Pepsi One no mesmo dia.

QUESTÃO - PepsiCo - Pepsi-Kona e Pepsi One

O que poderia ter sido aprendido com o fracasso do Pepsi-Kona que pudesse ajudar a PepsiCo a lançar bem-sucedidamente o Pepsi One? Considere especificamente as perguntas a seguir. Qual poderia ter sido o termo de inovação de produto do Pepsi-Kona? O que você supõe que tenha ocorrido no teste de conceito inicial? Por que o Pepsi-Kona, depois de seu cuidadoso desenvolvimento, saiu-se tão mal no teste de mercado? Agora, o Pepsi One precisa ser lançado sem praticamente nenhum teste de mercado. Em vista das experiências anteriores com o Pepsi-Kona, os gestores do Pepsi One deveriam estar preocupados? Como eles poderiam amenizar os riscos do lançamento do Pepsi One?