

Introdução de novos produtos no mercado

PARTE 8

Sucesso de longo prazo

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. Quais desafios a empresa enfrenta ao desenvolver novos produtos?
2. Quais estruturas e processos organizacionais ajudam a gerenciar o desenvolvimento de novos produtos?
3. Quais são os estágios principais do desenvolvimento de novos produtos?
4. Qual é a melhor maneira de gerenciar o processo de desenvolvimento de novos produtos?
5. Que fatores afetam a taxa de difusão e a adoção pelo consumidor de produtos recém-lançados?

O desenvolvimento de novos produtos molda o futuro de uma empresa. Bens e serviços aprimorados ou substitutos podem manter ou gerar vendas; novos produtos podem transformar setores da economia e empresas, além de mudar vidas. Mas a baixa taxa de sucesso de novos produtos indica os vários desafios a serem enfrentados. As empresas têm feito mais do que apenas falar sobre inovação. Elas têm desafiado normas setoriais e convenções do passado para desenvolver novos bens e serviços que encantem e envolvam os consumidores. O Wii da Nintendo ilustra bem isso.¹

Embora a Nintendo tenha contribuído para criar o negócio global de videogame estimado em US\$ 30 bilhões, suas vendas nos Estados Unidos caíram pela metade em 2006. O CEO Satoru Iwata e o designer de jogos Shigeru Miyamoto decidiram abordar duas tendências preocupantes do setor: à medida que os jogadores amadureciam e passavam a se preocupar mais com família e carreira, eles jogavam com menos frequência, e à medida que os consoles de videogame ficavam mais potentes, seu preço aumentava. Qual foi a solução da Nintendo? Redesenhar os joysticks dos jogos e a forma como eles interagem com os consoles. Contrariando tendências de mercado, a Nintendo optou por um chip de menor custo e potência, com menos recursos gráficos, criando um estilo totalmente diferente de jogar movido a gestos físicos. Um elegante design branco e um novo joystick sem fio sensível a movimento tomou o jogo muito mais atraente e interativo. A decisão da Nintendo de buscar desenvolvedores de software fora da empresa possibilitou a rápida disponibilização de uma série de títulos. Assim nasceu o Wii. Sua natureza colaborativa virou sucesso, e atraiu com seus recursos aqueles que não costumavam jogar e também jogadores assíduos que buscavam dominar sua multiplicidade de jogos instigantes.

Os profissionais de marketing desempenham um papel importante no processo de desenvolvimento de novos produtos, identificando e avaliando ideias, além de atuar em conjunto com o departamento de P&D e outras áreas em todas as etapas de desenvolvimento. Este capítulo apresenta uma análise detalhada do processo de desenvolvimento de novos produtos. Grande parte da discussão se presta igualmente a novos bens, serviços ou modelos de negócio. O Capítulo 21 examina como os profissionais de marketing podem explorar mercados globais como mais uma fonte de crescimento de longo prazo.



Com uma abordagem diferenciada à forma de jogar videogame, o altamente interativo e envolvente Wii da Nintendo se tornou um grande sucesso.

Opções para novos produtos

Existem vários tipos de novo produto e formas de criá-los.²

Fazer ou comprar

Uma empresa pode agregar novos produtos por meio de aquisição ou de desenvolvimento. No processo de aquisição, a empresa pode comprar outras empresas, comprar patentes de outras empresas ou comprar uma licença ou franquia de outra empresa. A gigante suíça de alimentos Nestlé aumentou sua presença na América do Norte ao adquirir marcas tão diversas quanto Carnation (ingredientes para sobremesa), Hills Brothers (café e derivados), Stouffer's (comida pronta congelada), Ralston Purina (ração animal), Dreyer's Ice Cream (sorvete), Chef America (lanches congelados para micro-ondas), Jenny Craig (produtos para dieta) e Gerber (alimentos para o público infantil).

Mas há um limite para as aquisições que uma empresa pode fazer com sucesso. Em algum momento, elas precisarão *crescer organicamente* — isto é, desenvolver novos produtos internamente. A Praxair, fornecedora mundial de gases industriais, somente conseguiu atingir a meta ambiciosa de US\$ 200 milhões por ano de crescimento de dois dígitos em vendas novas com uma boa dose de crescimento orgânico e uma série de projetos menores, porém significativos, avaliados em US\$ 5 milhões.³

No processo de desenvolvimento, a empresa pode criar novos produtos em seus próprios laboratórios ou contratar pesquisadores independentes ou, ainda, empresas especializadas em desenvolvimento de produtos específicos ou novas tecnologias.⁴ Empresas como Samsung, GE, Diageo, Hershey e USB têm feito uso de consultorias especializadas para lhes proporcionar novas perspectivas e pontos de vista.

Tipos de novos produtos

Os novos produtos podem variar de inovações que criam um mercado até então inexistente a aperfeiçoamentos e revisões de produtos preexistentes. A maior parte da atividade de desenvolvimento de novos produtos é dedicada à melhoria do que já está no mercado. Alguns dos mais bem-sucedidos produtos de consumo lançados em tempos recentes nos Estados Unidos são extensões de marca: Tide Total Care, Gillette Venus Embrace, Bounce Extra Soft, Always Infinity e o desodorante Secret Flawless.⁵ Na Sony, as modificações de produtos estabelecidos são responsáveis por mais de 80 por cento da atividade ligada a novos produtos.

É cada vez mais difícil identificar produtos arrasadores que transformarão um mercado, mas a inovação contínua pode forçar os concorrentes a tentar acompanhar o passo e também ampliar o significado da marca.⁶ Antes um fabricante de tênis de corrida, agora a Nike concorre com fabricantes de todos os tipos de calçado, roupas e equipamentos esportivos. A Armstrong World Industries vendia revestimentos para pisos e passou a oferecer forros de teto, e, depois, a decoração total de interiores.

Menos de 10 por cento de todos os novos produtos são realmente inovadores e constituem uma novidade para o mundo.⁷ Esses produtos envolvem os maiores custos e riscos. Embora inovações radicais possam prejudicar o resultado financeiro das empresas no curto prazo, se tiverem sucesso poderão criar uma vantagem competitiva sustentável maior do que os produtos comuns e, conseqüentemente, gerar expressivas recompensas financeiras.⁸

Via de regra, as empresas precisam criar uma forte parceria de P&D e de marketing para obter uma inovação radical.⁹ Uma cultura corporativa adequada é outro fator determinante; a empresa deve estar preparada para canibalizar produtos existentes, tolerar o risco e manter a atividade de marketing orientada para o futuro.¹⁰ Existem poucas técnicas confiáveis para estimar a demanda por inovações radicais.¹¹ Focus groups podem fornecer alguma perspectiva

sobre os interesses e as necessidades dos clientes, mas os profissionais de marketing precisarão de uma abordagem de tentativa e erro baseada na observação e no feedback provenientes das experiências dos primeiros usuários, bem como de outros meios, como chats on-line ou blogs específicos de produtos.

Em especial, empresas de alta tecnologia nos setores de telecomunicações, computação, produtos eletrônicos de consumo, biotecnologia e software buscam a inovação radical.¹² Elas enfrentam uma série de desafios pertinentes ao lançamento de produtos: alta incerteza tecnológica, alta incerteza mercadológica, concorrência acirrada, custos elevados de investimento, ciclos de vida curtos e fontes de financiamento escassos para projetos de risco.¹³ Sucessos não faltam, porém.¹⁴ A BMW investiu mais de US\$ 1 bilhão para desenvolver um carro de pequeno porte para motoristas urbanos, incluindo um modelo elétrico. O software de e-learning Blackboard leva nova tecnologia para a sala de aula com o propósito de ajudar os professores a administrar suas aulas e materiais de ensino. Até mesmo os fabricantes de bens de consumo podem se beneficiar de uma boa dose de tecnologia. A Danone utiliza técnicas sofisticadas de P&D para estudar as bactérias e lançar produtos de vendas bilionárias, como o iogurte Activia, que ajuda o funcionamento regular do intestino.

Desafios no desenvolvimento de novos produtos

A introdução de novos produtos vem acelerando, e nos setores de varejo, bens de consumo eletrônicos e automóveis, entre outros, o tempo para colocar um produto no mercado foi reduzido à metade.¹⁵ O fabricante de artigos de luxo em couro Louis Vuitton implementou um novo formato de fábrica nomeado Pégase, que lhe permite enviar novas coleções para suas lojas a cada seis semanas — mais que o dobro da frequência no passado —, oferecendo aos clientes mais opções de escolha.¹⁶

O imperativo da inovação

Em uma economia em rápida mutação, a inovação contínua é questão de necessidade. Empresas altamente inovadoras são capazes de identificar e rapidamente agarrar novas oportunidades de mercado. Elas criam uma atitude positiva em relação à inovação e à exposição ao risco, transformam o processo de inovação em algo rotineiro, praticam o trabalho em equipe e permitem que seu pessoal experimente e até falhe. Uma delas é a W. L. Gore.

A cuidadosa estratégia de desenvolvimento de novos produtos da W. L. Gore tem levado a muitas inovações bem-sucedidas ao longo dos anos, a começar por seu tecido impermeável e respirável GORE-TEX.

W. L. Gore Mais conhecida por seu tecido de alto desempenho GORE-TEX, a W. L. Gore tem lançado produtos inovadores tão variados quanto cordas de guitarra, fio dental, dispositivos médicos e células de combustível sem deixar de reinventar constantemente os usos do politetrafluoretileno (teflon). Vários princípios orientam seu processo de desenvolvimento de novos produtos. Em primeiro lugar, ela trabalha com clientes potenciais. Seu enxerto torácico, concebido para combater doenças cardíacas, foi desenvolvido em estreita colaboração com médicos. Em segundo, ela permite que os funcionários escolham projetos e indiquem alguns líderes e equipes de produto. A Gore gosta de estimular “advogados apaixonados” capazes de convencer os outros de que um projeto vale sua dedicação de tempo e comprometimento. Desse modo, os líderes têm posições de autoridade porque têm seguidores. O desenvolvimento da célula de combustível reuniu mais de 100 dos 9 mil pesquisadores associados da Gore. Terceiro, a empresa permite que os funcionários fiquem “à toa”. Todos os pesquisadores associados gastam dez por cento de suas horas de trabalho desenvolvendo suas próprias ideias. As mais promissoras são levadas adiante e avaliadas de acordo com o exercício “Real, win, worth” (“Real, vencer, valor”): É uma oportunidade real? Podemos vencer? Podemos ganhar dinheiro? Em quarto lugar, a Gore sabe quando desistir, embora becos sem saída em uma área possam desencadear inovação em outra: as cordas para guitarra acústica Elixir resultaram de uma iniciativa malsucedida em cabos de bicicleta. Até mesmo as iniciativas bem-sucedidas podem ter que ser passadas adiante. O fio dental sem fiapo Glide foi vendido para a Procter & Gamble porque a GORE-TEX sabia que os varejistas prefeririam lidar com uma empresa que vende toda a família de produtos de cuidados para saúde.¹⁷



As empresas que não conseguem desenvolver novos produtos deixam seus produtos vulneráveis a mudanças de necessidades e gosto dos clientes, a ciclos de vida mais curtos, a maior concorrência nacional e estrangeira e, sobretudo, a novas tecnologias. A Kodak, líder

de longa data no tradicional e obsoleto mercado de filmes para fotografia, tem se empenhado em desenvolver um novo modelo de negócios e processo de desenvolvimento de produtos para o mundo da fotografia digital. Sua nova meta é fazer para as fotos o que a Apple faz para a música, ajudando as pessoas a organizar e administrar suas bibliotecas de imagens pessoais*.

Inovação se refere a “criar novas opções” às quais a concorrência não tenha acesso, diz o CEO da IDEO, Tim Brown. Não se trata de pessoas brilhantes gerando novas ideias espontaneamente, ele argumenta, mas de identificar pressupostos ocultos e processos ignorados que podem mudar a maneira como uma empresa faz negócios.¹⁸

O sucesso de um novo produto

A maioria das empresas estabelecidas se concentra na *inovação incremental*, ingressando em novos mercados ao adaptar produtos para novos clientes, usando variações de um produto principal para ficar um passo à frente do mercado e criando soluções provisórias para problemas que afetam o setor como um todo.

Quando a Scott Paper constatou que não poderia competir em preço com a Fort Howard Paper Co. no lucrativo mercado corporativo de papel higiênico, ela copiou uma solução aplicada por empresas europeias: um suporte que comportava rolos maiores. A Scott fabricou os rolos maiores e ofereceu suportes gratuitos a seus clientes corporativos, fazendo, mais tarde, a mesma coisa com papel toalha. A Scott não apenas conquistou clientes em um novo mercado como também se tornou menos vulnerável a concorrentes, como a Fort Howard, que podiam reduzir preços, mas não ofereciam rolos maiores nem suportes sob medida.

Empresas mais novas criam *tecnologias revolucionárias* que implicam menor custo e maior probabilidade de alterar o cenário competitivo. Empresas estabelecidas podem ser lentas ao reagir a essas tecnologias, ou nelas investir, porque ameaçam seu investimento. Então, subitamente, elas se veem frente a frente com novos concorrentes arrasadores, e muitas fracassam.¹⁹ Para escapar dessa armadilha, as empresas dominantes precisam acompanhar cuidadosamente as preferências tanto de clientes quanto de não clientes e descobrir necessidades que estão sempre em evolução e são difíceis de articular.²⁰

O que mais uma empresa pode fazer para desenvolver produtos novos e bem-sucedidos? Em um estudo sobre bens industriais, os especialistas em novos produtos Cooper e Kleinschmidt verificaram que o fator de sucesso número um é um produto incomparável e superior. Tais produtos têm sucesso em 98 por cento das vezes, se comparados a produtos com vantagem moderada (58 por cento de sucesso) ou vantagem mínima (18 por cento de sucesso). Outro importante fator de sucesso é um conceito bem definido de produto. A empresa deve definir e avaliar cuidadosamente o mercado-alvo, os requisitos do produto e seus benefícios antes de prosseguir. Outros fatores de sucesso são a sinergia entre marketing e tecnologia, qualidade da execução em todas as etapas e atratividade do mercado.²¹

Cooper e Kleinschmidt também constataram que produtos projetados apenas para o mercado interno tendem a apresentar alta taxa de fracasso, pequena participação de mercado e baixo crescimento. Em contrapartida, produtos projetados para o mercado mundial — ou, pelo menos, para atender os países vizinhos — obtêm lucros significativamente maiores, tanto em casa quanto no exterior. Porém, apenas 17 por cento dos produtos do estudo de Cooper e Kleinschmidt foram projetados com uma orientação internacional.²² Isso significa que as empresas deveriam adotar um foco internacional ao projetar e desenvolver novos produtos, mesmo que fossem vender somente para o mercado doméstico.

O fracasso de um novo produto

Os índices de novos produtos que continuam a fracassar são estimados em 50 por cento a 95 por cento nos Estados Unidos e em 90 por cento na Europa.²³ Produtos novos fracassam por muitos motivos: ignoram ou interpretam mal as pesquisas de mercado; superestimam o tamanho do mercado; altos custos de desenvolvimento; projeto ou desempenho insatisfatório; posicionamento, propaganda ou preço incorreto; apoio insuficiente à distribuição; concorrentes que reagem com firmeza; e ROI inadequado. Outras desvantagens são:²⁴

* Nota do Editor: em 2012, a Kodak pediu concordata.

- **Escassez de ideias importantes em algumas áreas.** Podem restar poucas alternativas para melhorar alguns produtos básicos (como aço e detergente).
- **Mercados fragmentados.** As empresas precisam dirigir seus esforços a segmentos menores de mercado, e isso pode significar vendas e lucros menores para cada produto.
- **Restrições sociais, econômicas e governamentais.** Produtos novos devem atender a requisitos de segurança do consumidor e a preocupações ambientais. Também devem ser resilientes em um cenário de crise econômica.
- **Custo de desenvolvimento.** Normalmente, uma empresa precisa gerar muitas ideias até encontrar aquela que valha a pena desenvolver; por isso, é comum que elas enfrentem altos custos de P&D, fabricação e marketing.
- **Escassez de capital.** Algumas empresas possuem boas ideias, mas não conseguem levantar os recursos necessários para pesquisá-las e lançá-las.
- **Necessidade de menor prazo para o desenvolvimento.** As empresas devem aprender a reduzir o tempo de desenvolvimento, utilizando novas técnicas, parceiros estratégicos, testes antecipados da concepção do produto e planejamento avançado de marketing.
- **Tempo de lançamento inapropriado.** Novos produtos são lançados após a categoria já ter deslanchado ou quando ainda há pouco interesse.
- **Menores ciclos de vida de produtos.** Os concorrentes são ágeis em copiar o que faz sucesso. A Sony costumava ter uma vantagem de três anos com seus novos produtos. Atualmente, a Matsushita pode copiá-los em seis meses, mal dando à Sony tempo para recuperar seu investimento.
- **Suporte organizacional.** É possível que o novo produto não se encaixe na cultura da empresa, ou talvez não receba o apoio financeiro ou um outro tipo de suporte necessário.

Mas o fracasso faz parte do jogo, e as empresas verdadeiramente inovadoras o aceitam como um mal necessário na busca pelo sucesso. O especialista em marketing do Vale do Silício Seth Godin afirma: “Falhar não é apenas aceitável, é imperativo”.²⁵ Muitas empresas da Web resultam de empreendimentos anteriores que fracassaram e experimentam inúmeros insucessos à medida que seus serviços evoluem. A Dogster.com, um site de rede social para amantes de cães, surgiu após o retumbante fracasso da Pets.com.²⁶

Um fracasso inicial nem sempre é o fim da linha para uma ideia. A Eli Lilly reconhece que 90 por cento das drogas experimentais não dão certo, e considera o malogro uma parte inevitável do processo de descoberta. Seus cientistas são encorajados a encontrar novos usos para componentes malsucedidos em alguma fase de um teste clínico em seres humanos. O Evista, que fracassou como contraceptivo, foi transformado em um medicamento para o tratamento da osteoporose que rende US\$ 1 bilhão por ano. O Strattera não teve sucesso como antidepressivo, mas virou um campeão de vendas para o transtorno do déficit de atenção e hiperatividade. Um medicamento promissor para problemas cardiovasculares que está em desenvolvimento começou como um projeto de antiasmático.²⁷

Arranjos organizacionais

Muitas empresas usam a *engenharia orientada ao cliente* para criar novos produtos, incorporando as preferências dos clientes no projeto final. Algumas recorrem a mudanças internas para desenvolver novos produtos com mais chances de sucesso. Veja o caso da Johnson & Johnson.

Johnson & Johnson Para aumentar as chances de sucesso de um novo produto em seu crescente negócio de dispositivos médicos, a Johnson & Johnson fez uma série de mudanças. Primeiro, vem tentando reproduzir o dinâmico mundo do capital de risco dentro da empresa, criando start-ups internas que buscam financiamento de outras unidades J&J. Também têm pressionado médicos e seguradoras por mais informações que proporcionem maior garantia de que qualquer dispositivo que lançar será altamente desejável, viável e rentável. A unidade Ethicon-Endo concebeu novos cliques cirúrgicos com base em discussões com médicos sobre a necessidade de tornar as cirurgias menos invasivas. A J&J também colocou um dos seus mais bem-sucedidos cientistas na recém-criada posição de diretor de ciência e tecnologia, para incentivar a colaboração entre os diversos negócios da J&J e superar obstáculos em sua estrutura descentralizada. Um sucesso notável foi o stent revestido CYPHER de US\$ 2,6 bilhões.²⁸

O desenvolvimento de novos produtos exige que a alta gerência defina os domínios do negócio, as categorias de produtos e critérios específicos. Certa empresa estabeleceu os seguintes critérios de aceitação:

- O produto deve estar pronto para ser lançado em até cinco anos.
- O produto deve ter um potencial de mercado de pelo menos US\$ 50 milhões e uma taxa mínima de crescimento de 15 por cento.
- O produto deve fornecer retornos de pelo menos 30 por cento sobre as vendas e de 40 por cento sobre o investimento.
- O produto deve conseguir a liderança técnica ou de mercado.

Orçamento para o desenvolvimento de novos produtos

Os resultados de P&D são tão incertos que é difícil utilizar critérios normais de investimento para orçar o desenvolvimento de novos produtos. Algumas empresas simplesmente financiam tantos projetos quanto possível, esperando obter sucesso com alguns. Outras aplicam uma porcentagem convencional sobre as cifras de vendas ou gastam o mesmo montante que a concorrência. Ainda outras decidem a quantidade de novos produtos de sucesso de que precisam e somente depois estimam o investimento necessário.

A Tabela 20.1 mostra como uma empresa pode calcular o custo do desenvolvimento de novos produtos. O gerente de novos produtos em uma grande empresa de produtos de consumo analisou 64 novas ideias. Somente 16 passaram pela etapa de seleção, e a análise de cada uma custou US\$ 1 mil. Metade dessas ideias, ou oito, sobreviveu à etapa de teste de conceito, a um custo de US\$ 20 mil cada. Metade delas, ou quatro, sobreviveu à etapa de desenvolvimento de produtos, a um custo de US\$ 200 mil cada. Duas tiveram um bom desempenho no mercado-teste, a um custo de US\$ 500 mil cada. Quando essas duas ideias foram lançadas, a um custo de US\$ 5 milhões cada, uma foi bem-sucedida. Assim, essa ideia vencedora teve um custo de desenvolvimento de aproximadamente US\$ 5,7 milhões para a empresa enquanto as outras 63 foram abandonadas por um custo de desenvolvimento total de US\$ 13,9 milhões. A menos que a empresa possa aperfeiçoar as taxas de aprovação e reduzir os custos em cada etapa, deverá reservar um orçamento de quase US\$ 14 milhões para cada nova ideia vitoriosa que espera encontrar.

As taxas de acerto variam. O inventor Sir James Dyson alega ter criado 5.127 protótipos de seu aspirador de pó que dispensa saco ao longo de um período de 14 anos antes de fazê-lo direito, resultando no aspirador de maior receita nos Estados Unidos com mais de 20 milhões de unidades vendidas e faturamento anual de US\$ 1 bilhão. Porém, ele não lamenta seus fracassos: "Se você quer descobrir algo que os outros não descobriram, você precisa fazer as coisas da maneira errada... observar por que os insucessos ocorrem pode levá-lo para um caminho completamente diferente". Seus mais recentes sucessos: o Airblade, um secador de mão de baixo consumo de energia para banheiros públicos, e o Air Multiplier, um ventilador de mesa sem hélice.²⁹

TABELA 20.1 Custo estimado para obter um novo produto de sucesso (partindo de 64 novas ideias)

Etapa	Número de ideias	Taxa de aprovação	Custo por ideia de produto (US\$)	Custo total (US\$)
1. Seleção de ideias	64	1:4	1.000	64.000
2. Teste de conceito	16	1:2	20.000	320.000
3. Desenvolvimento do produto	8	1:2	200.000	1.600.000
4. Teste de mercado	4	1:2	500.000	2.000.000
5. Lançamento nacional	2	1:2	5.000.000	10.000.000
			5.721.000	13.984.000

Organização para o desenvolvimento de novos produtos

As empresas lidam com o aspecto organizacional do desenvolvimento de novos produtos de várias maneiras.³⁰ Muitas atribuem essa responsabilidade aos *gerentes de produto*. Mas eles costumam estar tão ocupados gerenciando as linhas existentes que dão pouca atenção a novos produtos, e podem não ter as habilidades específicas nem o conhecimento necessário para desenvolvê-los e avaliá-los.

A Kraft e a Johnson & Johnson têm *gerentes de novos produtos*, que se reportam a gerentes de categoria de produtos. A Westinghouse tem *líderes de crescimento* — uma função em tempo integral desempenhada por seus gerentes mais criativos e bem-sucedidos.³¹ Algumas empresas têm uma *comissão de gestão de alto nível* encarregada de analisar e aprovar propostas. As grandes empresas frequentemente estabelecem um *departamento de novos produtos*, chefiado por um gerente com substancial autoridade e acesso à alta gerência, cujas responsabilidades abrangem a geração e a seleção de novas ideias, o trabalho em conjunto com o departamento de P&D, a condução de testes de campo e a comercialização.

Adobe Systems Inc. A Adobe Systems, desenvolvedora de um software de design gráfico e editoração, formou uma força-tarefa para identificar os obstáculos enfrentados por seus funcionários na tentativa de desenvolver novos produtos. A equipe descobriu que as ideias que necessitavam de um novo canal de vendas, um novo modelo de negócio ou até mesmo uma nova embalagem fracassavam por causa da hierarquia corporativa. Além disso, a empresa crescera tanto que as ideias originárias das filiais passaram a não receber um tratamento justo. Como resultado, foi criado o New Business Initiatives Group (grupo de novos negócios), que segue o modelo de capital de risco, apoiando empreendedores e alocando funcionários para cuidar das ideias deles. O grupo realiza uma exposição trimestral de ideias, em que cerca de 20 gerentes de produto e outros funcionários (exceto os altos executivos que são barrados no processo) assistem às breves apresentações dos potenciais “funcionários empreendedores” e participam das sessões de perguntas e respostas. As ideias são submetidas à avaliação do comitê Adobe Entrepreneurs-in-Residence e as melhores recebem uma primeira rodada de financiamento. Mas até mesmo aquelas que foram vetadas ainda podem ser ouvidas no site de brainstorming da empresa. O evento se tornou extremamente popular dentro da Adobe — no estilo do reality show *American Idol*, mas para a descoberta de boas ideias.³²

EQUIPES MULTIFUNCIONAIS Empresas como 3M, Dow e General Mills atribuem o trabalho de desenvolvimento de novos produtos a *venture teams*, isto é, equipes multifuncionais que têm como objetivo desenvolver um produto ou negócio específico. Chamados *intrapreneurs*, são desobrigados de outras tarefas e recebem um orçamento, um prazo e um espaço de trabalho denominado *skunkworks*. Esses locais de trabalho são informais, muitas vezes instalados na garagem de uma casa, onde equipes de *intrapreneurs* tentam desenvolver novos produtos.

Equipes multifuncionais podem colaborar entre si e praticar o desenvolvimento simultâneo de novos produtos para levar produtos novos ao mercado.³³ O desenvolvimento simultâneo de produto se assemelha a uma partida de rugby, com os membros de cada equipe passando o novo produto uns para os outros, até atingir o gol. Usando esse sistema, a Allen-Bradley Corporation (fabricante de controles industriais) foi capaz de desenvolver um novo controle elétrico em apenas dois anos, em vez dos seis que levava com o sistema antigo. As equipes interdepartamentais podem evitar que os engenheiros se limitem a criar uma “ratoeira melhor”, quando possíveis clientes não precisam disso e tampouco o desejam.

SISTEMA DE ESTÁGIOS DA INOVAÇÃO Muitas empresas de grande porte usam o *sistema de estágios da inovação* para dividir o processo de inovação em etapas, com processos de avaliação e controle ao final de cada uma delas.³⁴ O líder do projeto, em conjunto com uma equipe multifuncional, deve trazer um conjunto de produtos da atividade para cada uma ser avaliada antes que o projeto passe para a etapa seguinte. Para transpor a etapa do plano de negócios e chegar à de desenvolvimento do produto, é necessário um estudo de pesquisa de mercado convincente quanto às necessidades e aos interesses dos consumidores, uma análise competitiva e uma avaliação técnica. A alta gerência analisa os critérios em cada estágio de controle para tomar uma de quatro decisões possíveis: *seguir adiante*, *abandonar*, *aguardar* ou *reciclar*. O sistema de controle torna o processo de inovação visível a todos os envolvidos e esclarece as responsabilidades do líder do projeto e da equipe em cada etapa.³⁵ Entretanto, os controles não devem ser rígidos demais para não inibir a aprendizagem e o desenvolvimento de novos produtos.³⁶

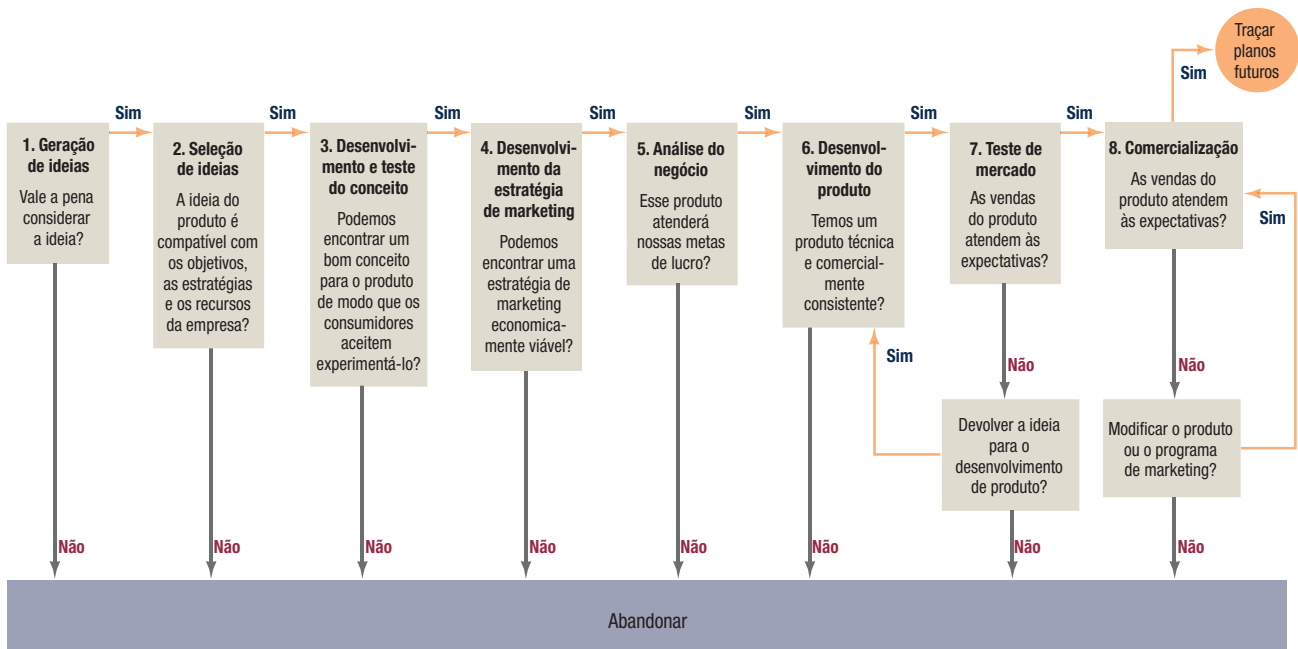


Figura 20.1

Processo de decisão do desenvolvimento de novos produtos

As etapas do processo de desenvolvimento de um novo produto são mostradas na Figura 20.1. Muitas empresas mantêm conjuntos paralelos de projetos funcionando ao longo do processo, cada qual em um estágio diferente.³⁷ O processo todo pode ser representado como um funil: um grande número inicial de ideias e conceitos é filtrado até que sobrem uns poucos produtos de alto potencial, que por fim acabarão sendo lançados. Mas nem sempre o processo é linear. Muitas empresas usam um *processo de desenvolvimento em espiral*, no qual é possível retornar a uma fase anterior para fazer melhorias antes de seguir adiante.³⁸

A Ansell Healthcare, maior fabricante mundial de luvas e trajes de proteção, adotou um processo de *estágios da inovação* e constatou que a contribuição de novos produtos para as vendas globais saltou de 4,5 por cento para 13 por cento em pouco mais de dois anos. A Hydro Quebec, uma das maiores hidrelétricas do mundo, implantou um sistema de estágios da inovação que concentrou recursos nos projetos mais valiosos e colheu benefícios da ordem de mais de US\$ 1 bilhão.³⁹

Gerenciamento do processo de desenvolvimento: ideias

Geração de ideias

O processo de desenvolvimento de novos produtos começa com a busca de ideias. Segundo alguns especialistas em marketing, as maiores oportunidades e o mais alto grau de alavancagem com novos produtos são encontrados quando se descobre o melhor conjunto de necessidades não satisfeitas do cliente ou de inovação tecnológica.⁴⁰ Ideias para produtos novos podem vir da interação entre vários grupos e da utilização de técnicas de estímulo à criatividade.⁴¹ (Veja a seção Memorando de Marketing “Dez maneiras de ter grandes ideias para novos produtos”.)

Erich Joachimsthaler acredita que algumas das melhores oportunidades de novos produtos estão bem diante dos olhos das empresas. O erro que muitos cometem, segundo ele, é ver o mundo sob a perspectiva de seus próprios bens e serviços e buscar clientes para eles. Sua estrutura de inovação baseada na demanda (DIG, do inglês, *demand-first innovation and growth*) visa fornecer às empresas uma visão imparcial e uma perspectiva de fora para dentro das oportunidades de demanda. Ela consiste em três partes:⁴²

Memorando de Marketing

Dez maneiras de ter grandes ideias para novos produtos

1. Faça reuniões informais em que grupos de clientes se reúnam com engenheiros e projetistas da empresa para discutir problemas e necessidades e, por meio de *brainstorming*, tentem encontrar soluções potenciais.
2. Permita que a equipe de técnicos tenha algum tempo livre para desenvolver projetos próprios. O Google libera 20 por cento do tempo; a 3M, 15 por cento do tempo; e a Rohm & Haas, 10 por cento.
3. Transforme uma sessão de *brainstorming* com clientes em uma rotina durante as visitas às fábricas.
4. Pesquise seus clientes: descubra o que lhes agrada ou não em seus produtos e nos dos concorrentes.
5. Faça pesquisas de observação com seus clientes ou convide-os para alguma atividade em que você possa obter dados, a exemplo da Fluke e da Hewlett-Packard.
6. Utilize sessões iterativas: um grupo de clientes, em uma sala, procura identificar problemas; um grupo de funcionários de sua equipe técnica, na sala ao lado, ouve e gera soluções por meio de *brainstorming*. As soluções propostas são então testadas imediatamente no grupo de clientes.
7. Faça uma pesquisa que analise rotineiramente publicações seriais de vários países, procurando anúncios de novos produtos.
8. Trate feiras comerciais como missões de inteligência em que você verá, reunido em um único local, tudo o que é novo em seu setor.
9. Faça sua equipe de técnicos e de marketing visitar os laboratórios de seus fornecedores e reservar um tempo para conversar com a equipe de técnicos deles — descubra as novidades.
10. Crie uma urna para depositar ideias. Deixe-a aberta e facilmente acessível. Permita que os funcionários analisem as ideias e façam críticas construtivas a elas.

Fonte: adaptado de COOPER, Robert. *Product leadership: creating and launching superior new products*. Nova York: Perseus Books, 1998. (Adaptado com permissão do autor). Veja também COOPER, Robert G.; EDGETT, Scott J. *Ideation for product innovation: what are the best methods?* *Visions*, p. 12-17, mar. 2008.

1. **O cenário da demanda** — usar métodos baseados em observação, antropológicos e etnográficos ou o relato dos próprios consumidores para mapear suas necessidades, desejos e muito mais.
2. **O espaço da oportunidade** — usar lentes conceituais e ferramentas estruturadas do pensamento inovador para atingir as perspectivas de mercado sob ângulos diferentes.
3. **O plano estratégico** — pensar em como o novo produto se adapta à vida dos clientes e como se distingue da concorrência.

Como exemplo de uma aplicação do tipo DIG, Joachimsthaler observa como a Intel abandonou seu altamente competitivo negócio de armazenamento de memória para buscar oportunidades mais férteis com microprocessadores.

INTERAÇÃO COM OS OUTROS Incentivadas pelo movimento de *inovação aberta* (*open innovation*), muitas empresas têm ido além de seus limites para explorar fontes externas de novas ideias, incluindo clientes, funcionários, cientistas, engenheiros, canais de distribuição, agências de marketing, alta gerência e até concorrentes.⁴³ A seção *Novas Ideias em Marketing* “A nova abordagem para inovação *Connect + Develop* da P&G” descreve como a P&G direcionou o desenvolvimento de novos produtos para um foco mais externo.

As necessidades e os desejos dos clientes são o campo lógico para iniciar a busca.⁴⁴ Segundo Griffin e Hauser, realizar de dez a 20 entrevistas experimentais em profundidade, por segmento de mercado, em geral é o que basta para descobrir a grande maioria das necessidades dos clientes.⁴⁵ Mas outras abordagens podem ser rentáveis (veja a seção *Memorando de Marketing* “Sete maneiras de extrair novas ideias de seus clientes”). Um café patrocinado por uma empresa em Tóquio testa produtos de todos os tipos com mulheres japonesas jovens de alto poder aquisitivo e bastante influentes.⁴⁶

A tradicional abordagem à inovação de produtos centrada na empresa tem dado lugar a um mundo onde as empresas criam produtos em conjunto com os consumidores.⁴⁷ Cada vez mais, elas têm recorrido ao *crowdsourcing* para gerar novas ideias ou, como vimos no capítulo anterior, para criar campanhas de marketing geradas pelo consumidor. *Crowdsourcing* significa convidar a comunidade da Internet a ajudar a criar conteúdo ou software, muitas vezes com o incentivo de premiações em dinheiro ou um momento de glória.⁴⁸

Essa estratégia ajudou a criar novos produtos e empresas como Wikipedia, YouTube (que acabou comprada pelo Google) e iStockphoto, um banco de imagens para download vendidas a preço acessível pela Internet em um modelo de negócio conhecido como *microstock*. Uma empresa que recentemente se converteu ao *crowdsourcing* é a Cisco.⁴⁹



A nova abordagem para inovação *Connect + Develop* da P&G

Na primeira década do século XXI, uma das grandes empresas que cresceram mais rapidamente em termos de receita e lucro foi a Procter & Gamble. A mola propulsora desse crescimento foi o sucesso de novos produtos como Swiffer, Mr. Clean Magic Eraser e Actonel (um medicamento para tratamento da osteoporose). Muitos deles trouxeram inovação àquilo que o ex-CEO A. G. Lafley chamava *the core* (o núcleo) — mercados, categorias, marcas, tecnologias e competências centrais.

Para desenvolver mais efetivamente seu núcleo, a P&G adotou um modelo *Connect + Develop* (conectar e desenvolver), que enfatiza a busca da inovação fora da empresa. Ela colabora com organizações e indivíduos em todo o mundo, buscando tecnologias, pacotes e produtos testados que possam ser melhorados, ampliados e comercializados por conta própria ou em parceria com outras empresas. Mantém fortes relações com designers externos, distribuindo o desenvolvimento de produtos ao redor do mundo para aumentar o que chama de *consumer sensing* (entender o consumidor).

A P&G identifica as 10 principais necessidades dos clientes, os produtos afins que possam alavancar e aproveitar o brand equity já

existente e os *game boards* que mapeiam a adoção de tecnologia por várias categorias de produto. Ela pode consultar o governo e laboratórios privados, bem como instituições acadêmicas e outras de pesquisa, empresas de capital de risco e empreendedores autônomos, além de fornecedores, revendedores, concorrentes e parceiros de desenvolvimento e comerciais, por meio de redes on-line para atingir milhares de especialistas em todo o mundo.

Os três requisitos fundamentais da P&G para uma estratégia *Connect + Develop* bem-sucedida são:

1. *Nunca presume que ideias "prontas para o mercado" encontradas externamente estejam realmente prontas.* Haverá sempre algum trabalho de desenvolvimento a fazer, incluindo uma arriscada extrapolção (*scale-up*).
2. *Não subestime os recursos internos necessários.* Será preciso um executivo sênior em tempo integral para implementar qualquer iniciativa de conectar e desenvolver.
3. *Nunca inicie nada sem ordens expressas do CEO.* A estratégia de conectar e desenvolver não terá sucesso se for isolada na área de P&D. Deve ser uma estratégia de cima para baixo e por toda a empresa.

Com o *Connect + Develop* — e melhorias em custo de produto, design e marketing —, a P&G aumentou a produtividade de P&D em quase 60 por cento em uma década. A taxa de sucesso de inovação mais do que dobrou, e o custo caiu.

Fonte: <www.pgconnectdevelop.com>. LAFLEY, A. G.; CHARAN, Ram. *The game changer: how you can drive revenue and profit growth through innovation*. Nova York: Crown Business, 2009; BERNER, Robert. How P&G pampers new thinking. *BusinessWeek*, p. 73-74, 14 abr. 2008; HAMM, Steve. Speed demons. *BusinessWeek*, 27 p. 69-76, mar. 2006; HUSTON, L.; SAKKAB, N. Connect and develop: inside Procter & Gamble's new model for innovation. *Harvard Business Review*, p. 58-66, mar. 2006; COLVIN, G.. Lafley and immelt: in search of billions. *Fortune*, p. 70-72, 11 dez. 2006; GUPTA, R.; WENDLER, J. Leading change: an interview with the CEO of P&G. *McKinsey Quarterly*, jul. 2005.

Cisco O I-Prize da Cisco é um concurso global de inovação que proporciona a uma equipe que não faz parte da empresa a oportunidade de se juntar a ela no desenvolvimento de um negócio de tecnologia emergente mediante um bônus de US\$ 250 mil pagos no ato da contratação e até US\$ 10 milhões em financiamento nos dois primeiros anos. O raciocínio lógico da Cisco para o concurso — que atraiu 1.200 participantes de 104 países — é simples: "Em muitas partes do mundo, existem pessoas incrivelmente inteligentes com ideias incrivelmente interessantes que não têm absolutamente nenhum acesso a capital para converter uma grande ideia em um negócio". O júri aplica cinco critérios principais: (1) A ideia aborda um problema real?; (2) Ela será atrativa a um mercado grande o suficiente?; (3) É o momento certo?; (4) Se adotarmos a ideia, seremos bons nisso?; e (5) Podemos explorar a oportunidade a longo prazo? O público avalia as inscrições on-line, e a Cisco considera os comentários detalhados ainda mais úteis do que a votação em si. O vencedor da primeira competição foi um plano para uma rede elétrica inteligente ativada por sensores.

Além de gerar ideias novas e melhores, a cocriação pode ajudar os clientes a se sentirem mais próximos da empresa e a favorecê-la, criando comunicação boca a boca positiva.⁵⁰ Todavia, fazer com que os clientes certos se engajem da maneira certa é crucial.⁵¹

Os *lead users*, como são conhecidos os usuários cujas necessidades potenciais atuais se tornam gerais no mercado em alguns anos, podem ser um bom ponto de partida, mesmo quando eles inovam produtos sem o consentimento ou o conhecimento das empresas que os produzem. As mountain bikes surgiram como resultado de jovens subindo e descendo montanhas em suas bicicletas. Como elas quebravam, os jovens começaram a construir bicicletas mais duráveis e a adicionar freios de motocicleta, suspensão melhorada e acessórios. Foram esses jovens, e não as empresas, que desenvolveram essas inovações.

- 1. Observe como os clientes usam seu produto.** A Medtronic, fabricante de equipamentos médicos, tem vendedores e pesquisadores de mercado que observam regularmente os cirurgiões especializados em coluna vertebral que usam seus produtos e os da concorrência, para aprender como os seus podem ser melhorados. Depois de conviver com famílias de classe média baixa na Cidade do México, os pesquisadores da Procter & Gamble conceberam o Downy Single Rinse, um amaciante de roupas que eliminou uma árdua etapa do processo de lavagem, que era, em parte, feita manualmente naquela região.
- 2. Pergunte aos clientes quais problemas eles veem em seus produtos.** A Komatsu Heavy Equipment enviou um grupo de engenheiros e projetistas para os Estados Unidos por seis meses para acompanhar os condutores de seus equipamentos e aprender como melhorá-los. A Procter & Gamble, ciente de que os consumidores ficavam frustrados porque as batatinhas quebravam e era difícil mantê-las intactas depois de aberto o pacote, fez com que as Pringles tivessem um tamanho uniforme e fossem embaladas em um recipiente tubular e que oferecia mais proteção.
- 3. Pergunte aos clientes quais são os produtos de seus sonhos.** Pergunte a seus clientes o que eles gostariam que seu produto tivesse, mesmo que o ideal pareça impossível de atingir. Um usuário de 70 anos de idade disse à Minolta que ele gostaria que a câmera fizesse com que os fotografados tivessem uma aparência melhor e não mostrasse suas rugas e os efeitos do envelhecimento. Em resposta, a Minolta criou uma câmera com duas lentes, uma delas para capturar imagens mais suaves dos fotografados.
- 4. Use um conselho consultivo de clientes para comentar sobre as ideias de sua empresa.** A Levi Strauss utiliza painéis de jovens para discutir estilos de vida, hábitos, valores e compromissos da marca; a Cisco realiza fóruns de clientes para melhorar os produtos que oferece; e a Harley-Davidson solicita ideias de produtos de 1 milhão de membros de seu H.O.G. (Harley Owners Group).
- 5. Use sites para obter novas ideias.** As empresas podem usar mecanismos de busca especializada, como Technorati e Daypop, para encontrar blogs e postagens relevantes a seus negócios. O site da P&G tem seções de ouvidoria e compartilhamento de opiniões, além de sessões de feedback, para obter recomendações e avaliações de clientes.
- 6. Forme uma comunidade de entusiastas da marca que discutam seu produto.** A Harley-Davidson e a Apple têm fortes entusiastas e defensores da marca; a Sony se envolveu em diálogos colaborativos com os consumidores para o desenvolvimento conjunto do PlayStation 2 da Sony. A LEGO conta com as crianças e também com adultos entusiastas influentes para obter feedback sobre conceitos de novos produtos em estágios iniciais de desenvolvimento.
- 7. Encoraje ou desafie seus clientes a mudar ou melhorar seu produto.** O site Salesforce.com quer que seus usuários desenvolvam e compartilhem novas aplicações de software utilizando ferramentas simples de programação. A International Flavors & Fragrances oferece um kit de ferramentas a seus clientes para que eles modifiquem sabores específicos, os quais a IFF depois fabrica; a LSI Logic Corporation também fornece aos clientes kits do tipo “faça você mesmo” para que eles possam criar seus próprios chips especializados; e a BMW postou um kit em seu site para permitir que os clientes desenvolvam ideias, utilizando comunicação a distância e serviços on-line dentro do carro.

Fonte: extraído de um artigo não publicado, KOTLER, P. Drawing new ideas from your customers, 2007.

Algumas empresas, principalmente aquelas que buscam atrair consumidores jovens modernos, levam seus *lead users* ao processo de design de produto. Empresas técnicas podem aprender muito estudando os clientes que usam seus produtos de maneira avançada e que reconhecem a necessidade de melhorias antes dos outros.⁵² Em um mercado B2B, a coleta de informações junto a distribuidores e varejistas que não estejam em contato próximo pode fornecer visões e dados mais diversificados.⁵³

Nem todos acreditam que o foco no cliente ajuda a criar produtos novos melhores. Conforme a famosa frase de Henry Ford: “Se eu tivesse perguntado às pessoas o que queriam, elas teriam pedido um cavalo mais rápido”. Ainda outros advertem que focar em excesso consumidores que realmente não sabem o que querem, ou o que seria viável, pode resultar em um desenvolvimento “míope” de produtos e na perda de potenciais avanços reais.⁵⁴



Algumas das melhores ideias de novos produtos vêm de consumidores altamente envolvidos, ou *lead users*, como foi o caso no surgimento das mountain bikes.

INTERAÇÃO COM FUNCIONÁRIOS Os funcionários podem ser uma fonte de ideias para melhorias na produção ou nos produtos e serviços em si.⁵⁵ A Toyota afirma que seus funcionários apresentam 2 milhões de ideias anualmente (cerca de 35 sugestões por funcionário), e que mais de 85 por cento delas são implementadas. Empresas como Kodak e Miliken, dentre outras, oferecem prêmios em dinheiro ou concedem folgas e reconhecimento aos funcionários que apresentam as melhores ideias. A Nokia induz engenheiros a apresentar pelo menos dez patentes a seu *Club 10*, reconhecendo-os a cada ano em uma cerimônia formal de premiação que tem seu CEO como anfitrião.⁵⁶ Uma empresa pode motivar os funcionários a apresentar novas ideias a um *gerente de ideias* cujo nome e dados de contato são amplamente divulgados.

A alta gerência pode ser outra fonte importante de ideias. Alguns líderes empresariais, como o ex-CEO Andy Grove, da Intel, assumem responsabilidade pessoal pela inovação tecnológica da empresa. Ideias de novos produtos podem vir de inventores, advogados especializados em patentes, laboratórios universitários e comerciais, consultores industriais, agências de publicidade, institutos de pesquisa de marketing e publicações industriais. No entanto, suas chances de receber atenção séria muitas vezes dependem de alguém na organização que assuma o papel de defensor do produto.

ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA As empresas também encontram boas ideias ao analisar os produtos e serviços da concorrência. Podem descobrir do que os clientes gostam ou não nos produtos alheios. Podem comprar os produtos dos concorrentes, desmontá-los e fazer produtos melhores. Os representantes de vendas e os intermediários são uma fonte particularmente boa de ideias, pois são grupos que têm contato direto com os clientes e frequentemente são os primeiros a saber de movimentações na concorrência. O varejista de bens eletrônicos Best Buy chega a verificar com investidores financeiros de risco em que as empresas *start-up* estão operando.

ADOÇÃO DE TÉCNICAS DE CRIATIVIDADE Sessões internas de *brainstorming* também podem ser bastante eficazes — desde que conduzidas corretamente. A seção Memorando de Marketing “Como conduzir uma boa sessão de *brainstorming*” apresenta algumas diretrizes.

Veja a seguir algumas técnicas para estimular a criatividade em indivíduos ou grupos.⁵⁷

- **Lista de atributos.** Faça uma lista dos atributos de um objeto — uma chave de fenda, por exemplo. Em seguida, modifique cada um deles, como substituir a madeira do cabo por plástico, adicionar poder de torque, acrescentar pontas diferentes, e assim por diante.
- **Relacionamentos forçados.** Faça uma lista de várias ideias e considere cada uma em relação às outras. Ao projetar uma nova mobília de escritório, por exemplo, pense na mesa, na estante e nos arquivos como ideias separadas. Pode-se então imaginar uma mesa com estante embutida ou com gavetas para arquivo e uma estante com arquivo embutido.
- **Análise morfológica.** Comece com um problema como “levar alguma coisa de um lugar para outro por meio de um veículo com energia própria”. Agora pense nas dimensões, como o tipo de plataforma (carreta, cadeira, correia, cama), o meio (ar, água, óleo, trilhos) e a fonte de energia (ar comprimido, motor elétrico, campos magnéticos). Ao listar todas as combinações possíveis, podem-se gerar muitas soluções novas.
- **Análise de suposição reversa.** Faça uma lista de todas as hipóteses normais sobre uma entidade e depois a inverta. Em vez de considerar que um restaurante tem cardápios, cobra por comida e serve comida, reverta cada hipótese. O novo restaurante pode resolver servir somente o que o chefe comprou naquela manhã e cozinhou; pode fornecer comida e cobrar somente pelo tempo que a pessoa fica sentada à mesa; e pode criar uma atmosfera exótica e alugar o espaço para pessoas que trazem sua própria comida e bebidas.
- **Novos contextos.** Tome processos familiares, como serviços de assistência, e coloque-os em um novo contexto. Imagine ajudar cães e gatos em vez de pessoas, fornecendo-lhes serviços de creche, redução de estresse, psicoterapia, funerais, e assim por diante. Outro exemplo: em vez de os hóspedes do hotel irem à recepção para fazer o check-in, cumprimente-os na calçada e use um dispositivo sem fio para registrá-los.
- **Mapeamento da mente (mind mapping).** Comece com um pensamento, como um carro, anote-o em uma folha de papel, depois passe ao próximo pensamento que surgir (digamos, Mercedes), associe-o ao carro, depois pense na associação seguinte (Alemanha) e faça isso com todas as associações que despontarem a cada nova palavra. Talvez uma ideia totalmente nova se materialize.

Se realizadas corretamente, as sessões de *brainstorming* em grupo podem criar insights, ideias e soluções que não se materializariam sem a participação de todos. Se realizadas incorretamente, elas são um lamentável desperdício de tempo que pode frustrar e antagonizar os participantes. Para garantir seu sucesso, os especialistas recomendam as seguintes diretrizes:

1. Um facilitador treinado deve orientar a sessão.
2. Os participantes devem sentir que podem se expressar livremente.
3. Os participantes devem se ver como colaboradores que atuam em função de um objetivo comum.
4. Regras precisam ser criadas e seguidas, para que não se perca o rumo da conversa.

5. Os participantes devem receber preparação prévia e materiais adequados para que possam incorporar a tarefa rapidamente.

6. Sessões individuais antes e após o *brainstorming* podem ser úteis para reflexão sobre o assunto e aprendizado prévios e para ponderação posterior sobre o que aconteceu.

7. As sessões de *brainstorming* devem conduzir a um plano claro de ação e implementação, para que as ideias que se materializam possam oferecer um valor tangível.

8. Sessões de *brainstorming* podem fazer mais do que apenas gerar ideias — podem ajudar a formar equipes e manter os participantes mais bem informados e energizados.

Fonte: TISCHLER, L. Be creative: you have 30 seconds. *Fast Company*, p. 47-50, maio 2007; MYSER, M. When brainstorming goes bad. *Business 2.0*, p. 76, out. 2006; SUTTON, R. I. Eight rules to brilliant brainstorming. *BusinessWeek IN Inside Innovation*, p. 17-21, set. 2006.

Cada vez mais, ideias para novos produtos surgem do *marketing lateral*, uma técnica que combina dois conceitos ou ideias de produto para criar uma nova oferta.⁵⁸ Aqui estão alguns exemplos de sucesso:

- Lojas de postos de gasolina = posto de gasolina + comida.
- Cibercafés = cafeteria + Internet.
- Barras de cereais = cereal + petisco.
- Kinder Ovo = doce + brinquedo.
- Walkman Sony = áudio + portátil.



Um exemplo de marketing lateral, o Kinder Ovo combina dois conceitos — doce e brinquedo — em uma oferta de produto.

Seleção de ideias

Ao selecionar ideias, a empresa deve evitar dois tipos de erro. O erro de abandono acontece quando a empresa dispensa uma boa ideia. É muito fácil encontrar falhas nas ideias dos outros (veja a Figura 20.2). Algumas empresas se arrepiam quando veem as ideias que descartaram dando certo, ou suspiram de alívio quando percebem quão perto estiveram de abandonar o que acabou se tornando um enorme sucesso. Isso aconteceu com a série de televisão *Friends*.

Friends Durante dez anos, de 1994 a 2004, o seriado *Friends* foi uma usina de audiência para a rede de TV norte-americana NBC. Mas por pouco a série quase deixou de existir. Em uma pesquisa interna na NBC, o episódio-piloto foi descrito como “não muito divertido, inteligente ou original” e recebeu uma classificação baixa, 41 em 100. Ironicamente, o piloto de outro seriado popular, *Seinfeld*, também havia sido classificado como “fraco”, enquanto o piloto do drama médico *ER* conseguiu saudáveis 91 pontos. Monica, vivida por Courtney Cox, foi a personagem de *Friends* que alcançou maior sucesso com a audiência de teste, mas os personagens retratados por Lisa Kudrow e Mathew Perry foram considerados insignificantes enquanto os de Rachel, Ross e Joey tiveram classificação ainda mais baixa. Os adultos de 35 anos ou mais da amostra acharam os personagens, como um todo, “presunçosos, superficiais e focados em si mesmos”.⁵⁹

O objetivo da seleção é descartar as ideias ruins o mais cedo possível. Isso porque os custos de desenvolvimento de produtos crescem substancialmente a cada etapa. A maioria das empresas exige que as ideias de novos produtos sejam descritas em um formulário padrão,

TABELA 20.2 Esquema para classificação de ideias de produtos

Requisitos para o sucesso do produto	Peso relativo (a)	Avaliação do produto (b)	Ponderação do produto (c = a × b)
Produto único ou superior	0,40	0,8	0,32
Alta relação entre custo e desempenho	0,30	0,6	0,18
Alto suporte financeiro para marketing	0,20	0,7	0,14
Ausência de forte concorrência	0,10	0,5	0,05
Total	1,00		0,69 ^a

^aEscala de classificação: de 0,00 a 0,30, fraca; de 0,31 a 0,60, média; de 0,61 a 0,80, boa. O valor mínimo para aceitação é de 0,61.



“Tive uma grande ideia!”



“Isso não vai funcionar aqui.”



“Já tentamos isso antes.”



“Não é o momento.”



“Não pode ser feito.”



“Não é assim que fazemos as coisas.”



“Temos nos saído bem sem isso.”



“Custará muito caro.”



“Discutiremos isso na próxima reunião.”

que deve ser analisado pela comissão de novos produtos. A descrição deve conter a ideia do produto, o mercado-alvo e a concorrência, além de estimar aproximadamente o porte do mercado, o preço do produto, o prazo e os custos de desenvolvimento, assim como os custos de fabricação e a taxa de retorno.

A comissão executiva, então, analisa cada ideia de acordo com um conjunto de critérios. O produto atende a uma necessidade? Oferece um valor superior? Pode ser anunciado de maneira diferenciada? A empresa tem o know-how e o capital necessários? O novo produto fornecerá o volume de venda, o crescimento de vendas e o lucro esperados? Informações obtidas de consumidores podem ser necessárias para explorar as realidades de mercado.⁶⁰

As ideias sobreviventes podem ser classificadas segundo um método ponderado como o apresentado na Tabela 20.2. A primeira coluna relaciona os fatores necessários para o lançamento de produtos bem-sucedidos. A segunda atribui pesos a eles conforme sua importância. A terceira classifica de 0 a 1,0 a ideia do produto, sendo 1,0 a maior pontuação. A etapa final é a multiplicação da importância de cada fator pela pontuação do produto para obter uma classificação geral. Nesse exemplo, a ideia do produto tem uma pontuação de 0,69, o que a coloca no nível de “boa ideia”. O objetivo desse processo básico de classificação é promover a avaliação e a discussão sistemáticas de ideias de produtos. Não é esperado que o processo “tome decisões” pela gerência.

Assim que a ideia de um novo produto passa pela etapa de desenvolvimento, a empresa deve revisar suas probabilidades gerais de sucesso, de acordo com a seguinte fórmula:

$$\text{Probabilidade geral de sucesso} = \text{Probabilidade da conclusão técnica} \times \text{Probabilidade de comercialização, dada a conclusão técnica} \times \text{Probabilidade de sucesso econômico, dada a comercialização}$$

Se, por exemplo, a estimativa das três probabilidades for, respectivamente, 0,50, 0,65 e 0,74, a probabilidade geral de sucesso será de 0,24. A empresa, então, deve avaliar se essa probabilidade é alta o suficiente para garantir a continuidade do desenvolvimento.

Gerenciamento do processo de desenvolvimento: do conceito à estratégia

Ideias interessantes devem ser refinadas até que se chegue a conceitos de produtos que possam ser testados. Uma *ideia de produto* é um possível produto que a empresa pode oferecer ao mercado. Um *conceito de produto* é uma versão elaborada da ideia, expressa em termos que façam sentido para o consumidor.

Figura 20.2

Forças que combatem novas ideias

Fonte: publicado com permissão de PANAS, Jerold, Young & Partners, Inc.

Desenvolvimento e teste do conceito

O desenvolvimento do conceito é uma etapa necessária na criação de um novo produto, mas não garante seu sucesso. Os profissionais de marketing também devem distinguir os conceitos vencedores dos perdedores.

DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO Ilustraremos o desenvolvimento do conceito com a seguinte situação: uma grande empresa processadora de alimentos tem a ideia de produzir um pó para acrescentar ao leite, a fim de melhorar seu paladar e aumentar seu valor nutritivo. Isso é uma *ideia* de produto. Mas os clientes não compram ideias de produtos, eles compram *conceitos* de produtos.

Uma ideia de produto pode ser transformada em vários conceitos. A primeira pergunta é: “Quem usará o produto?” O produto pode ser direcionado para bebês, crianças, adolescentes, jovens, adultos ou idosos. A segunda é: “Qual é o benefício primordial que esse produto deve oferecer?” Sabor, valor nutritivo, saciar a sede, dar energia? A terceira pergunta é: “Quando as pessoas consumirão essa bebida?” No café da manhã, no almoço, no lanche da tarde, no jantar ou tarde da noite? Ao responder a essas perguntas, a empresa pode formar vários conceitos:

- **Conceito 1.** Uma bebida instantânea para o café da manhã de adultos que querem uma refeição rápida e nutritiva, sem precisar prepará-la.
- **Conceito 2.** Uma bebida saborosa que as crianças podem tomar no meio do dia.
- **Conceito 3.** Um suplemento alimentar saudável que os idosos podem tomar no fim da noite, antes de irem dormir.

Cada conceito representa um *conceito de categoria*, que define a concorrência do produto. Uma bebida instantânea para o café da manhã competiria com bacon e ovos, cereais matinais, café com pão doce e outras alternativas. Uma bebida saborosa competiria com refrigerantes, sucos de frutas, isotônicos e outros saciadores da sede.

Suponhamos que o conceito da bebida instantânea para o café da manhã pareça o melhor. A tarefa seguinte é mostrar como esse produto em pó se situa em relação a outros produtos matinais via mapeamento de percepções. A Figura 20.3a utiliza as dimensões do custo e do tempo de preparação para criar um *mapa de posicionamento de produto* para a bebida matinal. Um produto para essa finalidade deve oferecer baixo custo e rapidez de preparo. Seu concorrente mais próximo é o cereal em flocos ou em barras para o café da manhã; o mais distante é o bacon com ovos. Tais contrastes podem ser utilizados ao comunicar e promover o conceito junto ao mercado.

Em seguida, o conceito do produto deve ser transformado em um *conceito de marca*. A Figura 20.3b é um *mapa de posicionamento de marca*, um mapeamento de percepções que mostra a posição atual das três marcas existentes de bebidas instantâneas para o café da manhã (A-C) do ponto de vista dos consumidores. Também pode ser útil para sobrepor as preferências dos consumidores no mapa em termos de suas preferências atuais ou desejadas. A Figura 20.3b mostra também quatro segmentos de consumidores (1-4) cujas preferências estão agrupadas em torno dos pontos no mapa.

O mapa de posicionamento de marca ajuda a empresa a decidir quanto cobrará e quantas calorias terá sua bebida. Três segmentos (1-3) são bem atendidos pelas marcas existentes. A empresa não vai querer posicioná-la perto de uma marca existente, a não ser que ela seja fraca ou inferior, ou a demanda de mercado seja alta o bastante para ser compartilhada. Na realidade, a nova marca se distinguiria no mercado de preço médio e quantidade média de calorias, ou no mercado de produtos de preço elevado e altamente calóricos. Também há um segmento de consumidores (4) agrupados em razoável proximidade ao mercado de preço médio e quantidade média de calorias, sugerindo que a maior oportunidade pode estar aí.

TESTE DE CONCEITO O teste de conceito consiste em apresentar o conceito do produto aos consumidores-alvo, física ou simbolicamente, e obter suas reações. Quanto mais os conceitos testados se assemelharem ao produto ou à experiência final, mais confiável será o teste. O teste de conceito de protótipos pode ajudar a evitar erros onerosos, mas isso pode ser especialmente difícil no caso de produtos radicalmente diferentes, inovadores.⁶¹ Técnicas de visualização podem ajudar os entrevistados a associar seu estado mental àquilo que poderia ocorrer quando estivessem realmente avaliando ou escolhendo o novo produto.⁶²



Figura 20.3
Posicionamento de produto e de marca

No passado, criar protótipos físicos era dispendioso e tomava muito tempo, mas atualmente as empresas podem usar a *prototipagem rápida* para projetar produtos no computador e, em seguida, produzir modelos aproximados de cada um deles para mostrar aos consumidores em potencial e observar suas reações. Em resposta a um excedente de curto prazo de vinho no mercado, os produtores da vinícola Kendall-Jackson desenvolveram duas novas marcas por meio de prototipagem rápida para prontamente dar vida a suas ideias, vendendo 100 mil caixas, dez vezes mais do que o esperado, de cada marca nesse processo.⁶³

As empresas também têm usado a *realidade virtual* para testar conceitos de produtos. Os programas de realidade virtual utilizam computadores e dispositivos sensores (como luvas ou óculos) para simular a realidade. Os supercomputadores também possibilitam testes de produtos mais elaborados para avaliar mudanças no desempenho e complementar informações de consumidores. Os caminhões Kenworth costumavam testar novos projetos com modelos de argila e túneis de vento. Por meio de análise com supercomputador, agora ela pode fazer estimativas mais precisas das quantidades de resistência e do uso de combustível que podem ser eliminados com os novos formatos de para-lamas (resposta: US\$ 400 do gasto anual com combustível de um caminhão comum).⁶⁴

O teste de conceito implica apresentar aos consumidores uma versão elaborada do conceito. Eis a elaboração do conceito 1 de nosso exemplo de bebida instantânea:

Nosso produto é uma mistura em pó a ser adicionada ao leite na preparação de uma refeição matinal instantânea, prática e saborosa, com todos os nutrientes necessários para iniciar o dia. O produto será oferecido em três sabores (chocolate, baunilha e morango) e embalado em porções individuais — seis por pacote —, ao preço de US\$ 2,49 por pacote.

Após receber essa informação, os pesquisadores medem as dimensões do produto, fazendo com que os clientes respondam às seguintes perguntas:

1. **Comunicabilidade e credibilidade:** “Os benefícios estão claros e você acredita neles?” Se os resultados forem ruins, o conceito deve ser aprimorado ou revisado.
2. **Nível de necessidade:** “Você acha que esse produto resolve um problema ou preenche uma necessidade?” Quanto maior a necessidade, maior o interesse do consumidor.
3. **Nível de lacuna:** “Há outros produtos que atendem e satisfazem essa necessidade atualmente?” Quanto maior a lacuna, maior o interesse esperado do consumidor. O nível de necessidade pode ser multiplicado pelo nível de lacuna para produzir o *grau da lacuna em relação à necessidade*. Uma grande lacuna em relação ao atendimento da necessidade significa que, para o consumidor, o produto preenche uma grande necessidade, que não é satisfeita pelas alternativas disponíveis.
4. **Valor percebido:** “O preço é razoável em relação ao valor?” Quanto mais alto o valor percebido, maior o interesse do consumidor.
5. **Intenção de compra:** “Você compraria (sim, com certeza; provavelmente sim; provavelmente não; ou não, de jeito nenhum) o produto?” Os consumidores que responderam positivamente às três primeiras perguntas anteriores devem responder “sim, com certeza” aqui.
6. **Consumidores, ocasiões de compra e frequência de compra:** “Quem usaria esse produto, quando e com que frequência?”

As respostas dos entrevistados indicam se o conceito tem um apelo amplo e forte junto ao consumidor, com que produtos esse novo produto compete e quais consumidores são os melhores alvos. O nível de necessidades não atendidas e o de intenção de compra podem ser verificados em comparação com normas para a categoria de produtos, com a finalidade de verificar se o conceito tem o potencial de ser um sucesso, uma tentativa com probabilidade de sucesso ou um fracasso. Certo fabricante de alimentos rejeita qualquer conceito que obtenha uma classificação “sim, com certeza” inferior a 40 por cento.

ANÁLISE CONJUNTA As preferências dos consumidores por conceitos alternativos de produtos podem ser avaliadas pela **análise conjunta** (*conjoint analysis*), um método para obter os valores de utilidade que os consumidores associam a níveis variáveis dos atributos de um produto.⁶⁵ A análise conjunta se tornou uma das ferramentas mais usadas no desenvolvimento e teste de conceitos. Por exemplo, a rede Marriott usou esse método para projetar o conceito de seus hotéis Courtyard.⁶⁶

Por meio da análise conjunta, os entrevistados veem diferentes ofertas hipotéticas formadas pela combinação de vários níveis dos atributos e depois as classificam. A gerência pode identificar a oferta mais atraente, assim como a estimativa de participação de mercado e lucro. Em uma ilustração clássica, os pioneiros da pesquisa acadêmica Green e Wind usaram essa abordagem associada ao desenvolvimento de um novo agente tira-manchas para limpeza doméstica de tapetes.⁶⁷ Suponhamos que o fabricante do novo produto considere cinco elementos de projeto:

- Três projetos de embalagens (A, B e C — veja a Figura 20.4).
- Três nomes de marca (K2R, Glory e Bissell).
- Três preços (US\$ 1,19, US\$ 1,39 e US\$ 1,59).
- A possibilidade de um selo de qualidade (sim ou não).
- Uma possível garantia de devolução do dinheiro (sim ou não).

Embora o pesquisador possa formar 108 possíveis conceitos de produtos ($3 \times 3 \times 3 \times 2 \times 2$), seria um exagero pedir aos consumidores que os classificassem por ordem de preferência. Uma amostra de, digamos, 18 conceitos de produtos seria viável.

O profissional de marketing usa então um programa de estatística para obter as funções de utilidade referentes a cada um dos cinco atributos (veja a Figura 20.5). A utilidade varia de zero a um; quanto maior ela for, mais forte será a preferência do consumidor por aquele nível do atributo. Examinando as embalagens, vemos que a B é a preferida, seguida pela C e depois pela A (essa não tem praticamente utilidade alguma). Os nomes preferidos são Bissell, K2R e Glory, nessa ordem. A utilidade para o consumidor é inversamente proporcional ao preço. Um selo de qualidade é valorizado, mas não agrega tanta utilidade e pode não valer o esforço para obtê-lo. Já uma garantia de devolução do dinheiro tem grande preferência.

A oferta mais desejada pelos consumidores é a embalagem B, com a marca Bissell, ao preço de US\$ 1,19, com selo de qualidade e garantia de devolução do dinheiro. Podemos também determinar a importância relativa de cada atributo para esse consumidor — a diferença entre os níveis de utilidade mais alto e mais baixo para aquele atributo. Quanto maior a diferença, mais importante ele é. Fica claro que o consumidor considera o preço e o design da embalagem os atributos mais importantes, seguidos pela garantia de devolução do dinheiro, pelo nome da marca e pelo selo de qualidade.

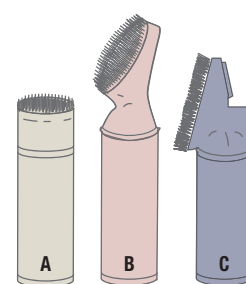


Figura 20.4

Amostras para análise conjunta

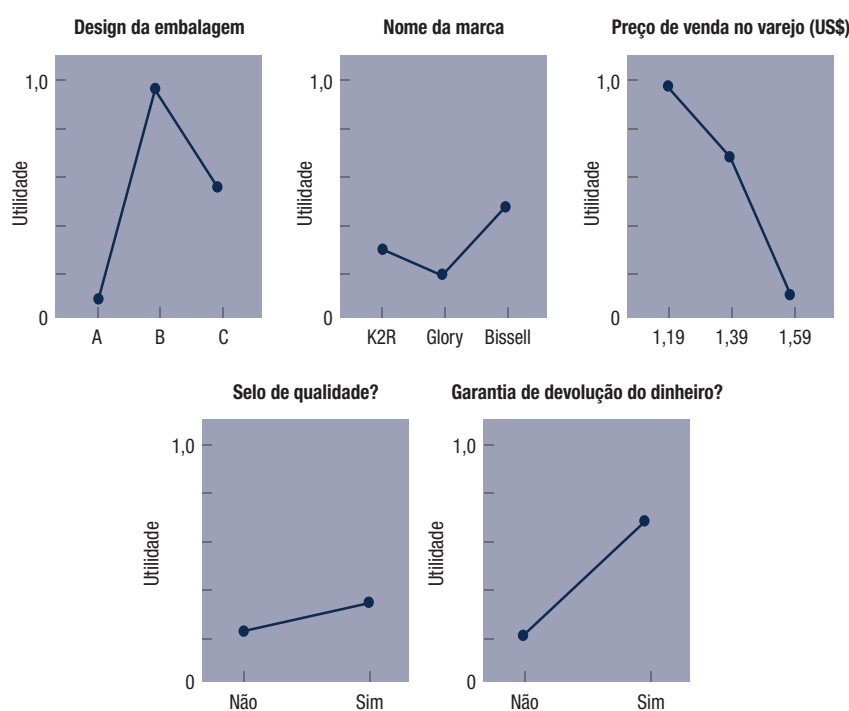


Figura 20.5

Funções de utilidade baseadas na análise conjunta

Quando os dados de preferência são coletados com uma amostra suficiente de consumidores-alvo, eles podem ser utilizados para estimar a participação de mercado que qualquer oferta provavelmente obterá, qualquer que seja a reação da concorrência. No entanto, a empresa pode, por considerações de custo, não lançar a oferta que promete obter o maior índice de participação. A oferta mais atraente ao consumidor nem sempre é a mais lucrativa para a empresa.

Sob certas condições, os pesquisadores podem coletar os dados não com uma descrição completa de cada oferta, mas apresentando dois fatores de cada vez. Pode-se, por exemplo, apresentar aos entrevistados uma tabela com três níveis de preço e três tipos de embalagem e lhes perguntar qual das nove combinações eles preferem, seguida pela próxima opção e assim por diante. Outra tabela seria então apresentada, consistindo de combinações entre duas outras variáveis. A abordagem da combinação é mais fácil de utilizar quando há muitas ofertas variáveis e possíveis. Contudo, é menos realista, uma vez que os entrevistados focam apenas duas variáveis de cada vez. A análise conjunta adaptativa (ACA) é uma técnica "híbrida" de coleta de dados que combina avaliações autoexplicativas de importância com pares de tarefas combinadas.

Desenvolvimento de estratégia de marketing

Após um bem-sucedido teste de conceito, o gerente de novos produtos deve desenvolver um plano estratégico preliminar composto de três partes para lançar o novo produto no mercado. A primeira parte descreve o tamanho, a estrutura e o comportamento do mercado-alvo e o posicionamento do produto, além das metas de vendas, de participação de mercado e de lucro que deverão ser atingidas nos primeiros anos:

O mercado-alvo para a bebida matinal instantânea é composto por famílias com filhos que são receptivas a novas formas de café da manhã, práticas, nutritivas e baratas. A marca da empresa será posicionada na categoria de bebida matinal instantânea de preço alto e qualidade alta. A empresa pretende vender inicialmente 500 mil caixas ou atingir 10 por cento do mercado, com um prejuízo não superior a US\$ 1,3 milhão no primeiro ano. O segundo ano tem como objetivo 700 mil caixas ou 14 por cento do mercado, com um lucro planejado de US\$ 2,2 milhões.

A segunda parte descreve o preço planejado, a estratégia de distribuição e o orçamento de marketing no primeiro ano:

O produto será oferecido nos sabores chocolate, baunilha e morango, em pacotes com seis unidades, e terá um preço no varejo de US\$ 2,49 por pacote. Haverá 48 pacotes em cada caixa, e seu preço para os distribuidores será de US\$ 24. Durante os dois primeiros meses, os revendedores ganharão uma caixa grátis na compra de cada quatro caixas e poderão se beneficiar de propaganda cooperativa. Amostras grátis serão distribuídas de porta em porta. Cupons com descontos de US\$ 0,50 serão publicados em jornais. O orçamento total para as promoções de vendas será de US\$ 2,9 milhões. Um orçamento de propaganda de US\$ 6 milhões será dividido em partes iguais entre anúncios nacionais e locais. Dois terços serão canalizados para a televisão e um terço para a Internet. O texto dos anúncios enfatizará os conceitos de nutrição e conveniência. O conceito de execução da propaganda girará em torno de um garotinho que toma a bebida matinal instantânea e cresce forte. Durante o primeiro ano, serão gastos US\$ 100 mil em pesquisa de marketing para obter dados de vendas no varejo e efetuar entrevistas em grupo com consumidores, a fim de monitorar a reação do mercado e as taxas de compra.

A terceira parte do plano estratégico de marketing descreve as metas de vendas e lucros de longo prazo e a estratégia de mix de marketing ao longo do tempo:

A empresa pretende conquistar uma participação de mercado de 25 por cento e obter um retorno sobre o investimento, após impostos, de 12 por cento. Para conseguir esse retorno, a qualidade do produto deverá ser alta desde o início e será aperfeiçoada com o tempo, por meio de pesquisas técnicas. O preço será estabelecido inicialmente em um nível alto e depois gradualmente reduzido para expandir o mercado e enfrentar a concorrência. O orçamento total de promoções será aumentado a cada ano em torno de 20 por cento, com uma divisão inicial de 65 por cento/35 por cento entre propaganda e promoção de vendas, eventualmente evoluindo para 50 por cento/50 por cento. A pesquisa de marketing será reduzida para US\$ 60 mil anuais após o primeiro ano.

Análise do negócio

Após desenvolver o conceito do produto e a estratégia de marketing, a gerência deve avaliar a atratividade da proposta. A gerência precisa preparar as previsões de vendas, os custos e os lucros para determinar se eles satisfazem os objetivos da empresa. Em caso positivo, o conceito do produto pode avançar para a etapa de desenvolvimento de produto. À medida que forem obtidas novas informações, a análise do negócio deve sofrer revisões e expansões.

ESTIMATIVA DAS VENDAS TOTAIS As vendas totais estimadas são a soma das vendas iniciais, das vendas de reposição e da repetição de vendas. Os métodos de estimativa de vendas dependem de o produto ser uma compra única (como um anel de noivado ou uma casa de campo), ser comprado esporadicamente ou ser comprado com frequência. Para produtos comprados uma única vez, as vendas crescem no início, atingem um pico e depois se aproximam de zero, à medida que se esgota o número de compradores potenciais (veja a Figura 20.6a). Se novos compradores continuarem a entrar no mercado, a curva não atingirá o zero.

Produtos comprados esporadicamente — como automóveis, torradeiras e equipamentos industriais — exibem ciclos de reposição ditados pelo desgaste físico ou pela obsolescência associada à mudança de modelos, especificações e desempenho. A previsão de vendas para essa categoria de produtos exige a estimativa separada das primeiras vendas e das vendas de reposição (veja a Figura 20.6b).

Produtos comprados com frequência, como bens de consumo e bens industriais não duráveis, têm vendas no ciclo de vida do produto semelhantes às da Figura 20.6c. O número de pessoas que compram pela primeira vez aumenta inicialmente e depois diminui, uma vez que sobram menos compradores (admitindo-se uma população fixa). A repetição de compras acontece logo em seguida, desde que o produto satisfaça a alguns compradores. Com o tempo, a curva de vendas cai para um patamar que representa um nível de volume constante de compras repetidas; nesse momento, o produto já deixou de ser um produto novo.

Na estimativa das vendas de um novo produto, a primeira tarefa do gerente é calcular as primeiras compras do produto em cada período. Para estimar as vendas de reposição, a gerência deve pesquisar a *distribuição da reposição necessária do produto ao longo do tempo* — isto é, o número de unidades que falham no primeiro ano, no segundo, no terceiro, etc. A extremidade inferior da distribuição mostra quando acontecem as primeiras vendas de reposição. Visto que as vendas de reposição são difíceis de serem estimadas antes de o produto estar em uso, alguns fabricantes decidem lançar o novo produto apenas com base nas vendas iniciais.

Para um novo produto comprado com frequência, a empresa deve estimar a repetição das vendas, assim como as vendas iniciais. Uma alta taxa de repetição de compras significa que os clientes estão satisfeitos com o produto; as vendas provavelmente continuarão altas, mesmo depois de feitas todas as compras pela primeira vez. Alguns produtos e marcas são comprados algumas vezes e então abandonados. A escova de dentes descartável Wisp da Colgate teve bastante experimentação, mas as vendas repetidas diminuíram consideravelmente depois disso.⁶⁸

ESTIMATIVA DE CUSTOS E LUCROS Os custos são estimados pelos departamentos de P&D, fabricação, marketing e financeiro. A Tabela 20.3 ilustra uma previsão de cinco anos para as vendas, custos e lucros para a bebida matinal instantânea.

A *primeira linha* mostra a receita projetada de vendas no período de cinco anos. A empresa espera vender US\$ 11,889 milhões (aproximadamente 500 mil caixas a US\$ 24 cada) no primeiro ano. Por trás da previsão de vendas, há um conjunto de hipóteses a respeito da taxa de crescimento do mercado, da participação da empresa no mercado e do preço de fabricação. A *segunda linha* apresenta os custos dos produtos vendidos, que flutua em torno de 33 por cento da receita de vendas. Esses custos são encontrados estimando-se o custo médio da mão de obra, dos ingredientes e da embalagem por caixa. A *terceira linha* mostra a margem bruta esperada, que é a diferença entre a receita de vendas e o custo dos produtos vendidos.

A *quarta linha* mostra os custos de desenvolvimento previstos em US\$ 3,5 milhões, entre eles o custo de desenvolvimento do produto, os custos de pesquisa de marketing e os custos de desenvolvimento da fabricação. A *quinta linha* mostra os custos estimados de marketing no período de cinco anos para cobrir a propaganda, a promoção de vendas e a pesquisa de marketing, além de uma quantia reservada para a cobertura da força de vendas e para a administração de



Figura 20.6

Vendas durante o ciclo de vida de um produto para três tipos de produto

TABELA 20.3 Demonstrativo do fluxo de caixa projetado para o período de cinco anos (em milhares de dólares)

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
1. Receita de vendas	US\$ 0	US\$ 11.889	US\$ 15.381	US\$ 19.654	US\$ 28.253	US\$ 32.491
2. Custo dos produtos vendidos	0	3.981	5.150	6.581	9.461	10.880
3. Margem bruta	0	7.908	10.231	13.073	18.792	21.611
4. Custos de desenvolvimento	-3.500	0	0	0	0	0
5. Custos de marketing	0	8.000	6.460	8.255	11.866	13.646
6. Custos indiretos	0	1.189	1.538	1.965	2.825	3.249
7. Margem de contribuição bruta	-3.500	-1.281	2.233	2.853	4.101	4.716
8. Margem de contribuição suplementar	0	0	0	0	0	0
9. Margem de contribuição líquida	-3.500	-1.281	2.233	2.853	4.101	4.716
10. Margem de contribuição descontada (15%)	-3.500	-1.113	1.691	1.877	2.343	2.346
11. Fluxo de caixa descontado acumulado	-3.500	-4.613	-2.922	-1.045	1.298	3.644

marketing. A *sexta linha* apresenta os custos indiretos alocados a esse novo produto para cobrir sua parte no rateio do custo dos salários dos executivos, água, luz, etc.

A *sétima linha* apresenta a margem de contribuição bruta, que é encontrada subtraindo-se os três custos precedentes da margem bruta. Na *oitava linha*, temos a margem de contribuição suplementar, que relaciona qualquer mudança nos resultados de outros produtos da empresa causada pelo lançamento do novo produto. A *receita incremental* é a receita adicional obtida e a *receita canibalizada* é a renda reduzida.⁶⁹ Na Tabela 20.3, pressupõe-se a inexistência de contribuições suplementares. A *nona linha* mostra a contribuição líquida, que nesse caso é igual à contribuição bruta. A *décima linha* mostra a contribuição descontada — isto é, o valor presente de cada contribuição futura descontada a 15 por cento ao ano. Por exemplo, a empresa receberá US\$ 4,716 milhões somente no quinto ano. Essa quantia só vale US\$ 2,346 milhões atualmente, uma vez que a empresa pode ganhar 15 por cento sobre seu capital em outros investimentos.⁷⁰

Por último, a *décima primeira linha* apresenta o fluxo de caixa descontado acumulado, que é o valor acumulado das contribuições anuais da décima linha. Dois aspectos são muito importantes. O primeiro é a exposição máxima do investimento, isto é, o maior prejuízo que o projeto pode criar. Podemos ver que a empresa estará em uma posição de máximo prejuízo de US\$ 4,613 milhões no primeiro ano. O segundo é o período de retorno, isto é, o prazo em que ela recupera todo o seu investimento, incluindo o retorno de 15 por cento ao ano. O tempo de retorno, nesse caso, é de aproximadamente três anos e meio. Dessa maneira, a gerência precisa decidir se o risco desse prejuízo máximo de US\$ 4,6 milhões e um possível tempo de retorno de três anos e meio valem a pena. Como parte da análise financeira, as empresas podem conduzir uma análise de ponto de equilíbrio ou uma análise de riscos.

Gerenciamento do processo de desenvolvimento: do desenvolvimento à comercialização

Até aqui, o produto existiu somente como uma descrição, um desenho ou um protótipo. A próxima etapa envolve um grande salto em investimento, que faz com que os custos incorridos nas etapas anteriores pareçam ínfimos. A empresa vai determinar se a ideia do produto pode ser traduzida em um produto viável, sob o ponto de vista técnico e comercial. Em caso negativo, o custo acumulado do projeto será perdido, com exceção de alguma informação útil obtida no processo.

Desenvolvimento do produto

A tarefa de traduzir as exigências do cliente-alvo em um protótipo que funcione é apoiada por um conjunto de métodos conhecidos como *desdobramento da função de qualidade* (ou QFD, do inglês *quality function deployment*). A metodologia toma a lista dos desejados *atributos do cliente*,

gerados pela pesquisa de mercado, e os transforma em uma lista de *atributos de engenharia*, que engenheiros podem utilizar. Se, por exemplo, os clientes de um caminhão proposto desejam certa aceleração (um atributo do cliente), os engenheiros podem transformar essa informação em termos da potência requerida e de outros equivalentes de engenharia (atributos de engenharia). Uma importante contribuição do QFD é que ele melhora a comunicação entre os profissionais de marketing, os engenheiros e o pessoal da produção.⁷¹

PROTÓTIPOS FÍSICOS A meta do departamento de P&D consiste em desenvolver um protótipo que incorpore os principais atributos descritos na declaração de conceito de produto, apresente um desempenho seguro em condições normais de uso e seja produzido dentro dos custos de fabricação orçados. No passado, desenvolver e fabricar um protótipo bem-sucedido podia levar semanas ou até mesmo anos. Atualmente, a sofisticada tecnologia de realidade virtual e a Internet possibilitam uma prototipagem mais rápida e processos de desenvolvimento mais flexíveis. As simulações, por exemplo, proporcionam às empresas a flexibilidade necessária para responder a novas informações e resolver incertezas ao explorar rapidamente as alternativas.

O departamento de P&D também deve decidir como os consumidores reagirão a diferentes cores, tamanhos e pesos. Historicamente, no caso de um refrescante bucal, a cor amarela reforça a alegação de ser antisséptico (Listerine), a cor vermelha reforça a ideia de “refrescante” (Lavoris) e as cores verde ou azul indicam “hálito puro” (Scope). Os profissionais de marketing precisam fornecer aos pesquisadores informações sobre os atributos que os consumidores procuram e como eles avaliam se o produto contém os atributos desejados.

TESTES COM CONSUMIDORES Quando os protótipos estão prontos, devem passar por rigorosos testes funcionais e por testes com consumidores antes de entrar no mercado. O *teste alfa* é o nome dado ao teste realizado dentro da empresa, para verificar como o produto se comporta em diferentes aplicações. Após refinar o protótipo, a empresa passa para o *teste beta* com os clientes.⁷²

O teste com consumidores pode acontecer de várias formas, eles podem ser levados ao laboratório ou receber amostras do produto para utilizá-lo em suas casas. A Procter & Gamble tem laboratórios próprios, como um centro de testes de fralda, para onde dezenas de mães levam seus bebês para serem estudados. Com a finalidade de desenvolver um batom de longa duração chamado Cover Girl Outlast, a P&G pediu a 500 mulheres que fossem ao laboratório todas as manhãs para aplicar o batom, registrassem suas atividades e voltassem oito horas depois para que fosse medido quanto de batom restava, o que resultou em um produto com um tubo de umidificador brilhante que as mulheres podiam reaplicar sobre o batom, sem precisar de espelho. Os testes feitos nas casas dos consumidores são comuns com vários tipos de produto, desde novos sabores de sorvete até novos utensílios.

Teste de mercado

Se a gerência estiver satisfeita com os desempenhos funcional e psicológico, o produto estará pronto para ganhar uma marca comercial e uma embalagem e ser testado pelo mercado.

Nem todas as empresas realizam testes de mercado. Um executivo da Revlon, Inc., declarou: “Em nossa área — basicamente constituída de cosméticos caros e não dirigidos para a distribuição de massa —, o teste de mercado é desnecessário. Quando desenvolvemos um novo produto, digamos uma nova maquiagem líquida, sabemos que vai vender porque estamos familiarizados com nossa área de negócios. E temos 1.500 demonstradoras em lojas de departamento para fazer promoção”. A maioria das empresas, no entanto, acredita que o teste de mercado pode fornecer valiosas informações sobre os compradores, os revendedores, a eficácia do programa de marketing e o potencial de mercado. As principais questões são: quantos testes de mercado são necessários e que tipos de teste devem ser feitos.

Por um lado, a quantidade de testes de mercado é influenciada pelo custo do investimento e pelo risco. Por outro, ela é influenciada pelas pressões do tempo e pelo custo da pesquisa. Produtos de alto risco e alto investimento, em que a chance de fracasso é alta, devem ser testados; o custo dos testes de mercado representará uma porcentagem insignificante do custo total do projeto. Produtos de alto risco que criam novas categorias de produtos (a primeira bebida matinal instantânea) ou que apresentam novas características (o primeiro creme dental

fortalecedor das gengivas) precisam de mais testes de mercado do que produtos modificados (outra marca de creme dental).

TESTE DE MERCADO COM PRODUTOS DE CONSUMO Ao testar produtos de consumo, a empresa procura estimar quatro variáveis: *experimentação*, *primeira repetição*, *adoção* e *frequência de compra*. Muitos consumidores podem experimentar o produto e não fazer uma segunda compra, ou ele pode alcançar uma taxa alta de adoção, mas pouca frequência de compra (como no caso de alimentos finos congelados).

Descrevemos a seguir os principais métodos para testar produtos de consumo no mercado, dos mais acessíveis aos mais dispendiosos.

Pesquisa de onda de vendas O produto é oferecido gratuitamente a determinados consumidores e, mais tarde, o mesmo produto ou o de um concorrente é oferecido a eles, a um preço um pouco mais baixo do que o normal. Essa oferta pode se repetir até três ou cinco vezes (ondas de vendas), e a empresa deve observar quantos clientes escolheram novamente o seu produto e seu nível de satisfação.

A pesquisa de onda de vendas pode ser implementada rapidamente, conduzida com segurança razoável e realizada sem a embalagem e a propaganda finais. Entretanto, visto que os consumidores são pré-selecionados para experimentar o produto, ela não indica as taxas de experimentação que seriam obtidas mediante diferentes incentivos de promoção de vendas nem mostra o poder da marca para ganhar distribuição e uma posição favorável na prateleira.

Mercado-teste simulado De 30 a 40 compradores qualificados são consultados sobre a familiaridade com a marca e suas preferências em determinada categoria de produtos e são convidados a assistir a uma rápida exibição de comerciais conhecidos e novos, ou a ver anúncios impressos. Um dos anúncios faz propaganda do novo produto, mas não é destacado dos outros. Os consumidores recebem uma pequena quantia em dinheiro e são convidados a ir a uma loja onde podem comprar quaisquer produtos. A empresa observa quantos consumidores compram a nova marca e as marcas concorrentes, o que fornece uma avaliação da eficácia relativa do anúncio em relação aos anúncios concorrentes. Então, pede-se aos consumidores que expliquem por que compraram ou não os produtos. Aqueles que não compraram a nova marca recebem uma amostra grátis. Algumas semanas depois, eles são novamente entrevistados por telefone para que sejam determinadas suas opiniões em relação a produto, uso, satisfação e intenção de recompra, e lhes é oferecida a oportunidade de recomprar quaisquer produtos.

Esse método oferece resultados razoavelmente precisos sobre a eficácia da propaganda e sobre as taxas de experimentação (e de repetição, se for estendido) em um prazo muito mais curto e a um custo muito menor se comparado aos mercados-teste reais.⁷³ Entretanto, à medida que os meios de comunicação e os canais de distribuição se tornam mais fragmentados, fica mais difícil simular as condições reais de mercado usando somente abordagens tradicionais.

Mercado-teste controlado A empresa que desenvolveu o novo produto especifica o número de lojas e de localizações geográficas que deseja testar. A empresa de pesquisa entrega o produto às lojas participantes e controla sua posição na prateleira, a determinação de preço e o número de exibições, displays e promoções nos pontos de venda. Os resultados das vendas podem ser medidos pelas leitoras de códigos de barras na caixa. O impacto da propaganda e das promoções locais também pode ser avaliado, bem como uma amostra de consumidores pode ser entrevistada mais tarde para externar suas impressões sobre o produto. A empresa não precisa manter uma força de vendas própria, oferecer bonificações comerciais e nem “comprar” distribuição. No entanto, o mercado-teste controlado não informa como convencer os comerciantes a vender o novo produto. Além disso, ele expõe o produto e suas características aos concorrentes.

Mercados-teste padrão A maneira definitiva de testar um novo produto de consumo é colocá-lo em mercados-teste amplos. A empresa seleciona algumas cidades representativas, lança uma campanha completa de propaganda e promoções nesses mercados e a força de vendas tenta convencer o comércio local a estocar e vender o produto e a lhe oferecer uma boa exposição nas prateleiras. Esse método também permite verificar o impacto de planos alternativos de marketing com a variação do programa de marketing em cidades diferentes. Um teste completo

pode custar mais de US\$ 1 milhão, dependendo do número de cidades testadas, da duração do teste e da quantidade de dados que a empresa deseja coletar.

A gerência enfrenta várias decisões:

1. *Em quantas cidades fazer o teste?* O universo da maioria dos testes abrange de duas a seis cidades. Quanto maiores forem a perda máxima possível, o número de estratégias de marketing a serem testadas, o número de diferenças regionais e a chance de interferência no mercado-teste pelos concorrentes, maior deverá ser o número de cidades testadas.
2. *Em quais cidades?* Os critérios de seleção abrangem uma boa cobertura de mídia, redes de lojas dispostas a cooperar e uma atividade competitiva mediana. Também se deve levar em conta a representatividade da cidade em relação a outros mercados.
3. *Qual deve ser a duração do teste?* Os testes de mercado podem durar de alguns meses até um ano. Quanto maior o período médio de recompra do produto, mais longo será o período de teste.
4. *Que informações obter?* Os dados das remessas do depósito mostram a compra para estoque, mas não indicam as vendas semanais no varejo. As auditorias de lojas mostram as vendas no varejo e as participações de mercado dos concorrentes, mas não revelam as características dos compradores. Os painéis de consumidores indicam quem são as pessoas que compram quais marcas, seu grau de fidelidade e as taxas de mudança de marca. As pesquisas com compradores fornecem informações detalhadas sobre as opiniões, o uso e a satisfação dos consumidores.
5. *Que atitudes tomar?* Se os mercados-teste mostrarem altas taxas de experimentação e de recompra, o produto deverá ser lançado em nível nacional. Se mostrarem alta taxa de experimentação e baixa taxa de recompra, o produto deverá ser reprojetoado ou abandonado. Se os mercados-teste mostrarem baixa taxa de experimentação e alta taxa de recompra, planos de comunicação de marketing deverão ser desenvolvidos para convencer mais pessoas a experimentá-lo. Se tanto as taxas de experimentação como as de recompra forem baixas, o produto deverá ser abandonado. Muitos gerentes acham difícil matar um projeto que tenha gerado muito esforço e atenção, mesmo que devam fazer isso, o que resulta em uma escalada infeliz (e normalmente sem sucesso) de comprometimento.⁷⁴

Apesar dos benefícios dos mercados-teste, atualmente eles não são utilizados por muitas empresas, que recorrem a métodos de teste mais rápidos e econômicos. A General Mills prefere lançar produtos em cerca de 25 por cento dos Estados Unidos, uma área grande demais para que as rivais a atrapalhem. Os gerentes analisam os dados de cada leitora de código de barras no varejo, os quais informam em questão de dias o desempenho do produto e que ações corretivas devem ser tomadas. A Colgate-Palmolive frequentemente lança um produto em um conjunto pequeno de “regiões piloto” e continua a produzi-lo se seu sucesso ficar comprovado.

TESTE DE MERCADO DE PRODUTOS EMPRESARIAIS Os bens empresariais também podem se beneficiar do teste de mercado. Produtos industriais dispendiosos e novas tecnologias normalmente passam pelo teste alfa (dentro da empresa) e pelo teste beta (com clientes externos). Durante os testes beta, a equipe técnica do fornecedor observa como os clientes utilizam o produto, uma prática que costuma revelar problemas não previstos de segurança e suporte técnico e alertar o vendedor para as necessidades de treinamento do cliente e de serviço. O fornecedor pode igualmente observar quanto valor o equipamento agrega à operação do cliente, como base para a subsequente determinação do preço.

É necessário interpretar cuidadosamente os resultados do teste beta, porque ele é aplicado apenas a um pequeno número de clientes que não são escolhidos ao acaso, e os testes são um tanto personalizados para cada localidade. Outro risco é que clientes que não gostarem do produto poderão fazer comentários desfavoráveis a respeito dele.

Em feiras comerciais, uma empresa pode observar quanto interesse os compradores demonstram pelo novo produto, como reagem às várias características e condições de compra e quantos expressam intenções de compra ou fazem pedidos. Em showrooms de distribuidores e revendedores, os produtos podem ficar próximos de outros produtos do fabricante e até mesmo de produtos dos concorrentes. Esse método gera informações sobre preferências e preços em um clima normal de venda. A desvantagem é que os clientes que visitam o local podem não representar o mercado-alvo ou podem querer fazer pedidos que ainda não podem ser atendidos.

Os fabricantes industriais praticamente utilizam um teste de mercado completo quando fornecem uma quantidade limitada do produto à força de vendas para ser vendida em determinado número de áreas que recebem apoio de promoção e catálogos impressos.

Comercialização

A comercialização impõe à empresa os maiores custos incorridos até então.⁷⁵ Ela terá de fazer contratações para a fabricação do produto ou então construir ou alugar instalações para a fabricação em larga escala. Lançar um grande e novo produto de consumo no mercado norte-americano pode custar de US\$ 25 milhões a US\$ 100 milhões em propaganda, promoções e outras formas de divulgação durante o primeiro ano. No lançamento de produtos alimentícios, as despesas de marketing geralmente representam 57 por cento das vendas no decorrer do primeiro ano. A maioria das campanhas de novos produtos depende de várias ferramentas de comunicação de mercado, combinadas em uma sequência.

QUANDO (TIMING) Imaginemos que uma empresa tenha praticamente concluído o trabalho de desenvolvimento de seu novo produto e descubra que um concorrente está na mesma etapa. Ela tem três alternativas:

1. **Entrar primeiro.** A primeira empresa a entrar em um mercado geralmente desfruta as “vantagens de ser pioneira”, fechando acordos com os principais distribuidores e clientes e conquistando a liderança. Mas, se a entrada no mercado ocorrer antes de concluídos os testes, ela pode surtir o efeito contrário ao desejado.
2. **Entrar junto com o concorrente.** A empresa pode fazer com que sua entrada coincida com a do concorrente. O mercado pode prestar mais atenção quando duas empresas fazem propaganda de um novo produto.⁷⁶
3. **Entrar depois.** A empresa pode retardar seu lançamento até que o concorrente tenha arcaído com o custo de instruir o mercado. Além disso, o produto do concorrente pode revelar falhas que o ingressante tardio pode evitar. Com essa estratégia, a empresa também pode identificar o tamanho do mercado.

Se o novo produto substitui outro mais antigo, a empresa pode retardar seu lançamento até que o estoque do produto antigo seja reduzido. Se o produto for sazonal, seu lançamento poderá ser adiado até a época certa; muitas vezes, espera-se uma grande oportunidade para agir. Atualmente, muitas empresas têm encontrado “atalhos de projeto” competitivos — as rivais fazem suas próprias versões com pequenas diferenças, apenas o suficiente para evitar a violação de patentes e a necessidade de pagar royalties.⁷⁷

ONDE (ESTRATÉGIA GEOGRÁFICA) A maioria das empresas desenvolve um lançamento planejado de mercado ao longo de determinado período. Ao selecionar mercados de lançamento, os principais critérios de classificação são potencial de mercado, reputação local da empresa, custo de cobrir o mercado, custo com meios de comunicação, influência da área sobre as demais e penetração da concorrência. Pequenas empresas selecionam uma cidade atrativa e divulgam uma campanha de blitz, entrando em outras cidades, uma de cada vez. As grandes empresas introduzem seu produto em toda uma região e, em seguida, passam para a próxima. Empresas com redes de distribuição nacional, como as montadoras de automóveis, lançam novos modelos em nível nacional.

Com a Internet conectando partes distantes do globo, é mais provável que a concorrência cruze as fronteiras nacionais. As empresas oferecem, cada vez mais, produtos novos simultaneamente no mundo todo. Contudo, arquitetar um lançamento global impõe grandes desafios, e um lançamento sequencial por vários países ainda pode ser a melhor opção.⁷⁸

PARA QUEM (CLIENTES POTENCIAIS NOS MERCADOS-ALVO) Nos mercados de lançamento, a empresa precisa dirigir sua distribuição e suas promoções iniciais aos grupos com maior probabilidade de se tornarem clientes. Idealmente, eles devem ser os primeiros a adotarem o produto, os usuários frequentes e os líderes de opinião que possam ser alcançados com baixo custo.⁷⁹ Poucos grupos reúnem todas essas características. A empresa deve, então, classificar vários grupos potenciais e visar àquele que for considerado o melhor deles. O objetivo é gerar vendas vigorosas o mais cedo possível para atrair novos clientes potenciais.

COMO (ESTRATÉGIA DE LANÇAMENTO NO MERCADO) Visto que o lançamento de novos produtos, muitas vezes, se prolonga por mais tempo e custa mais do que o esperado, muitas ofertas com potencial de sucesso sofrem de financiamento insuficiente. É importante alocar tempo e recursos suficientes — sem desperdício — enquanto o novo produto ganha força no mercado.⁸⁰

Para coordenar as diversas atividades envolvidas no lançamento de um produto, a gerência pode utilizar técnicas de planejamento de redes como a **programação da trajetória crítica** (CPS, do inglês *critical path scheduling*), que desenvolve um gráfico mostrando as atividades simultâneas e sequenciais a serem realizadas. Estimando o tempo necessário para cada atividade, os planejadores calculam o prazo para o término do projeto. Qualquer atraso em atividades da trajetória crítica — a rota mais curta para a finalização — ocasiona atrasos no projeto. Se o lançamento tiver de ser concluído em um prazo menor, o planejador deverá procurar novas maneiras de reduzir o prazo ao longo da trajetória crítica.⁸¹

O processo de adoção pelo consumidor

Adoção é a decisão de alguém de se tornar usuário regular de um produto, e é seguida pelo *processo de fidelidade do consumidor*. As empresas que lançam produtos costumam ter como alvo os adotantes imediatos, e usam a teoria da difusão da inovação e da adoção pelo consumidor para identificá-los.

Etapas do processo de adoção

Uma **inovação** se refere a qualquer bem, serviço ou ideia que seja *percebido* por alguém como novo, por mais longa que seja sua história. Everett Rogers define o **processo de difusão de inovações** como “a disseminação de uma nova ideia, a partir de sua fonte de invenção ou criação para seus usuários finais ou adotantes”.⁸² O *processo de adoção por consumidores* é formado das etapas mentais pelas quais uma pessoa passa desde que ouve falar de uma inovação pela primeira vez até finalmente adotá-la.⁸³ Essas etapas são:

1. **Conscientização:** o consumidor toma conhecimento da inovação, mas não tem informações a esse respeito.
2. **Interesse:** o consumidor é estimulado a procurar informações sobre a inovação.
3. **Avaliação:** o consumidor considera se experimentará a inovação.
4. **Experimentação:** o consumidor experimenta a inovação para poder avaliar melhor seu valor.
5. **Adoção:** o consumidor decide fazer uso total e regular da inovação.

A empresa que lança produtos deve facilitar a passagem dos consumidores por essas etapas. O fabricante de um sistema de filtragem de água pode constatar que muitos consumidores estão estagnados na etapa do interesse; não compram devido à incerteza e ao grande custo de investimento.⁸⁴ Mas esses mesmos consumidores estariam dispostos a experimentar um filtro de água em casa por uma pequena taxa mensal. Nesse caso, o fabricante deveria considerar a oferta de um plano de experimentação com a opção de compra.

Fatores que influenciam o processo de adoção

Os profissionais de marketing reconhecem as seguintes características do processo de adoção: diferenças individuais na predisposição para experimentar novos produtos, o efeito da influência pessoal, diferentes taxas de adoção e diferenças na predisposição das organizações para experimentar novos produtos. Há pesquisadores que focam processos de uso e difusão como um complemento aos modelos de processo de adoção para verificar como os consumidores realmente usam os novos produtos.⁸⁵

PREDISPOSIÇÃO PARA EXPERIMENTAR NOVOS PRODUTOS E INFLUÊNCIA PESSOAL Everett Rogers define a predisposição de uma pessoa para experimentar inovações como “o grau de antecipação na adoção de novas ideias em relação aos outros membros de seu sistema social”. Algumas pessoas são as primeiras a adotar roupas da última moda ou novos utensílios; alguns médicos são os primeiros a prescrever novos medicamentos.⁸⁶ As pessoas

podem ser classificadas nas categorias de adotantes mostradas na Figura 20.7. Após um início lento, um número crescente de pessoas adota a inovação, o número atinge um pico e então diminui, à medida que restam poucas pessoas que não a adotaram. Os cinco grupos diferem em suas orientações de valor e seus motivos para adotar ou resistir a um produto novo.⁸⁷



Muitos inovadores e adotantes imediatos ficaram entusiasmados quando o CEO da Apple, Steve Jobs, anunciou o lançamento do iPad, em janeiro de 2010.

- Os **inovadores** são entusiastas da tecnologia; ousados, gostam de mexer com novos produtos e dominar sua complexidade. Em troca de preços baixos, ficam felizes em realizar testes alfa e beta e relatar as falhas iniciais.
- Os **adotantes imediatos** são líderes de opinião que buscam cuidadosamente novas tecnologias capazes de lhes proporcionar expressiva vantagem competitiva. Eles são menos sensíveis a preços, mas se mostram dispostos a adotar novos produtos se forem oferecidas soluções personalizadas e serviço adequado de suporte.
- A **maioria imediata** é deliberadamente pragmática, e adota a nova tecnologia somente quando seus benefícios já foram comprovados e ocorreram muitas adoções. Eles constituem a corrente dominante do mercado.
- A **maioria posterior** compõe-se de conservadores céticos, avessos ao risco, tímidos em relação à tecnologia e sensíveis ao preço.
- Os **retardatários** são ligados à tradição e resistem à inovação até descobrirem que seu *status quo* não é mais defensável.

Se a empresa quiser que a sua inovação passe por todo o ciclo de vida do produto, deve abordar cada um dos cinco grupos com um tipo diferente de marketing.⁸⁸

A **influência pessoal**, que é o efeito que uma pessoa tem sobre a atitude ou a probabilidade de compra de outra, tem maior importância em algumas situações, e para algumas pessoas mais do que para outras, e é mais importante na etapa de avaliação do processo de adoção do que em outras etapas. Ela exerce maior poder sobre os adotantes posteriores do que sobre os adotantes imediatos e em situações de risco.

Ao lançar um produto, muitas vezes as empresas visam a inovadores e adotantes imediatos. Quando a Nike resolveu entrar no mercado de skates, percebeu que a postura anti-*establishment* do mercado-alvo e sua rejeição a grandes empresas poderiam representar um desafio considerável. Para ser aceita pelo público de skatistas adolescentes, ela começou a vender exclusivamente em lojas independentes, não anunciou em nenhum lugar além de revistas de skate e conseguiu o endosso de praticantes profissionais de skate muito admirados, incorporando-os ao projeto do produto.⁸⁹

CARACTERÍSTICAS DA INOVAÇÃO Alguns produtos são aceitos imediatamente (patins, por exemplo), ao passo que outros levam um longo tempo para conseguir aceitação (automóveis

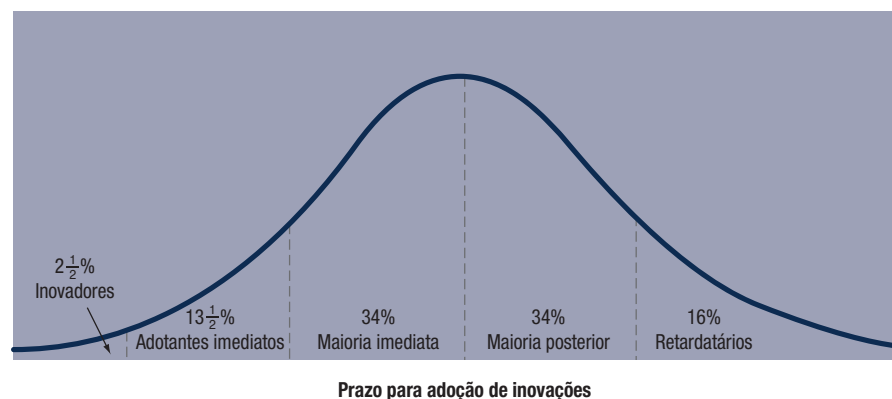


Figura 20.7

Classificação de adotantes com base no prazo relativo de adoção de inovações

Fonte: Tungsten. Disponível em: <http://en.wikipedia.org/wiki/Everett_Rogers>. Baseado em ROGER, E. *Diffusion of innovations*, 1962. Free Press, Londres, NY, EUA.

a diesel). Cinco características influenciam a taxa de adoção de uma inovação. Vamos considerá-las tomando como exemplo a adoção dos gravadores de vídeo digitais (DVRs, do inglês *digital video recorders*) para uso doméstico, conforme ilustrado pela TiVo.⁹⁰

A primeira característica é a *vantagem relativa* — o grau em que a inovação parece superior aos produtos existentes. Quanto maior a vantagem relativa percebida de utilizar um DVR, digamos para gravar com facilidade programas favoritos, fazendo pausa na TV ao vivo ou pulando comerciais, mais rapidamente ele será adotado. A segunda é a *compatibilidade* — o grau em que a inovação corresponde aos valores e às experiências das pessoas. Os DVRs, por exemplo, são altamente compatíveis com quem adora ver TV. A terceira é a *complexidade* — o grau em que a inovação é relativamente difícil de ser compreendida ou utilizada. Os DVRs são um tanto complexos, portanto levam um pouco mais de tempo para serem amplamente utilizados em casa. A quarta é a *divisibilidade* — o grau em que a inovação pode ser experimentada em uma base limitada. Isso oferece um desafio considerável para os DVRs — a experimentação somente pode ocorrer em lojas de varejo ou talvez na casa de um amigo. A quinta é a *comunicabilidade* — o grau em que os resultados benéficos da utilização são observáveis ou podem ser descritos. O fato de os DVRs terem algumas vantagens claras pode ajudar a criar interesse e curiosidade.

Outras características que influenciam a taxa de adoção são custo, risco e incerteza, credibilidade científica e aprovação social. O profissional de marketing de um novo produto deve pesquisar todos esses fatores e dar a máxima atenção aos mais importantes ao projetar o novo produto e elaborar o programa de marketing.⁹¹

PREDISPOSIÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PARA ADOTAR INOVAÇÕES O criador de um novo método de ensino gostaria de identificar escolas inovadoras. O produtor de um novo equipamento médico gostaria de identificar hospitais inovadores. A adoção tem a ver com variáveis no ambiente da organização (comunidade progressista, renda da comunidade), com a própria organização (porte, lucro, pressão para a mudança) e com os administradores (nível de instrução, idade, sofisticação). Outras forças entram em jogo quando se tenta conseguir que um produto seja adotado em organizações que recebem a maior parte de seus recursos do governo, como escolas públicas. Um produto controverso ou inovador pode ser aniquilado pela opinião pública negativa.

Resumo

1. Uma vez que a empresa tenha segmentado o mercado, escolhido seus grupos de clientes-alvo, identificado suas necessidades e determinado o posicionamento desejado de mercado, estará pronta para desenvolver e lançar produtos adequados. O departamento de marketing, assim como outros departamentos, deve participar ativamente de cada etapa do desenvolvimento de novos produtos.
2. O desenvolvimento bem-sucedido de novos produtos exige que a empresa estabeleça uma organização eficaz para gerenciar o processo de desenvolvimento. As empresas podem utilizar gerentes de produto, gerentes de novos produtos, comissões de novos produtos, departamentos de novos produtos ou equipes empreendedoras. Cada vez mais, as empresas têm adotado equipes interdepartamentais, conectando-se a indivíduos e organizações e desenvolvendo vários conceitos de produto.
3. Há oito etapas envolvidas no processo de desenvolvimento de novos produtos: geração de ideias, seleção de ideias, desenvolvimento e teste de conceito, desenvolvimento da estratégia de marketing, análise do negócio, desenvolvimento do produto, teste de mercado e comercialização. O objetivo de cada etapa é determinar se a ideia deve ser abandonada ou se deve prosseguir para a etapa seguinte.
4. No processo de adoção, o consumidor ouve falar dos novos produtos, experimenta-os e os adota ou rejeita. Atualmente, muitos profissionais de marketing visam os usuários frequentes e os adotantes imediatos, porque esses dois grupos podem ser alcançados por meios de comunicação específicos e tendem a ser líderes de opinião. O processo de adoção pelos consumidores é influenciado por inúmeros fatores que se situam fora do controle do profissional de marketing, incluindo a predisposição dos consumidores e das organizações para experimentar novos produtos, a influência pessoal e as características do novo produto ou da inovação.

Aplicações

Debate de marketing

A quem seus novos produtos devem visar?

Alguns especialistas em novos produtos sustentam que se aproximar dos clientes por meio de intensa pesquisa é a única forma de desenvolver novos produtos de sucesso. Outros especialistas discordam e sustentam que não é possível que clientes forneçam feedback útil sobre o que eles não conhecem e, portanto, não podem fornecer insights que levem a produtos inovadores.

Assuma uma posição: a pesquisa do consumidor é fundamental para o desenvolvimento de novos produtos ou a pesquisa

do consumidor pode não ser tão útil assim no desenvolvimento de novos produtos?

Discussão de marketing

Grau de inovação de produtos

Pense no último produto novo que você comprou. Como você acha que o sucesso dele será afetado pelas cinco características de uma inovação: vantagem relativa, compatibilidade, complexidade, divisibilidade e comunicabilidade?

Excelência de Marketing

Apple

Ao longo da última década, a Apple se tornou líder mundial em lançamento de novos produtos inovadores. A empresa transformou verdadeiramente o modo como as pessoas ouvem música, jogam videogame, falam ao telefone e até mesmo leem livros. Entre as evolucionárias inovações de produto da Apple estão o iPod, o iMac, o iPhone e o iPad, que explicam por que a empresa ocupou o topo da lista das empresas mais admiradas do mundo da revista *Fortune* por três anos consecutivos, de 2008 a 2010.

Uma das inovações mais importantes da Apple na última década foi o tocador de MP3 iPod, que não somente se tornou um fenômeno cultural como também atraiu muitos consumidores para a Apple e iniciou uma série de monumentais inovações de produto. O iPod demonstrou as habilidades inovadoras de design da Apple, e não existia nada parecido em design, sensações que produzia e modo de funcionamento. Com o lançamento da iTunes Music Store, a combinação dinâmica de músicas que podiam ser baixadas legalmente e um avançado tocador de música portátil levou as vendas do iPod às alturas. Para deleite da Apple (e desgosto da concorrente Sony), o iPod se tornou “o Walkman do século XXI”.

Além de impulsionar vendas, o iPod foi fundamental para mudar a maneira como as pessoas ouvem e usam a música. De acordo com o músico John Mayer, “as pessoas sentem que estão caminhando pela musicologia” quando usam seus iPods, levando-as a ouvir mais músicas e com mais paixão. O iPod já passou por uma série de gerações, e ao longo do caminho a Apple adicionou recursos como fotografia e recursos de vídeo e rádio.

A Apple alcançou seu impressionante domínio de mercado combinando uma perspicaz inovação de produto com um marketing inteligente. A empresa definiu um ponto de acesso amplo para seu mercado-alvo — amantes de música que queriam ouvir seu estilo de música quando e onde quisessem. O esforço de marketing foi projetado para atrair tanto os fãs do Mac quanto pessoas que nunca tinham usado produtos da Apple. Esse acesso mais amplo exigiu uma mudança na estratégia de distribuição. Como resultado, a Apple acrescentou varejistas de massa especializados em produtos eletrônicos, como a Best Buy e (a agora extinta) Circuit City aos canais que já mantinha, quadruplicando o número de pontos de venda.

Além desse esforço intensificado de “empurrar” (*push*), a Apple também desenvolveu uma propaganda memorável e criativa de “puxar” (*pull*) que ajudou a impulsionar a popularidade do iPod. A campanha *Silhouettes*, que exibia a silhueta de pessoas ouvindo iPods e dançando, foi veiculada em todo o mundo com uma mensagem simples o bastante para ser assimilada por diferentes culturas, retratando o iPod como algo arrojado, mas não fora do alcance de qualquer pessoa que gostasse de música.

À medida que a popularidade do iPod crescia, um efeito halo ajudava a aumentar a participação de mercado da Apple em seus outros produtos. Com efeito, em 2007, a Apple mudou seu nome oficial de Apple Computer Inc. para Apple Inc. visando facilitar a comunicação do foco da empresa em outros produtos além de computadores. Em 2009, as vendas do iPod superaram US\$ 8 bilhões e, em 2010, mais de 250 milhões de aparelhos haviam sido vendidos no mundo.

O próximo grande lançamento de produto da Apple depois do iPod foi o iPhone, que marcou seu ingresso na indústria de telefonia celular em 2007. Com tela sensível ao toque, teclado virtual e recursos de Internet e e-mail, o iPhone foi recebido com grande entusiasmo pelos consumidores; as pessoas faziam fila durante horas para estarem entre as primeiras a comprar um. Mas os analistas de investimento receavam que o contrato de dois anos da Apple com a operadora de telefonia AT&T e o alto preço inicial do aparelho fossem prejudicar o sucesso do iPhone. Setenta e quatro dias após a estreia do produto, porém, a Apple vendia seu milionésimo iPhone. Havia levado dois anos para o iPod atingir as vendas cumulativas (US\$ 1,1 milhão) que o iPhone alcançou após seu primeiro trimestre. Na verdade, metade dos compradores de iPods mudou para a AT&T, incorrendo em multas para romper o contrato que tinham com outras operadoras de telefonia sem fio, apenas para ter a chance de possuir um iPhone.

Ao longo dos três anos seguintes, a Apple baixou consideravelmente o preço do iPhone e acrescentou impressionantes recursos de fotografia, vídeo e videogame, um processador mais rápido e centenas de milhares de aplicativos adicionais. Até então, o iPhone se tornara uma invenção tecnológica capaz de mudar as regras do jogo. A Apple faturou US\$ 13 bilhões em vendas mundiais do iPhone em 2009, e

quando o iPhone 4 foi lançado em 2010 apresentando chamadas com vídeo via Face Time, Steve Jobs declarou que se tratava do “lançamento de produto mais bem-sucedido na história da Apple”.

Também em 2010, um frenesi da mídia ajudou a Apple a lançar o iPad, um dispositivo multitoque, que combina a aparência do iPhone à potência de um MacBook. O engenhoso dispositivo portátil oferece aos consumidores acesso a músicas, livros, filmes, fotos e documentos de trabalho ao toque de um dedo, sem mouse nem teclado. A campanha de marketing da Apple enfatizou seu apelo: “O que é iPad? iPad é fino. iPad é lindo. iPad vai a qualquer lugar e dura o dia todo. Não há certo nem errado. É poderoso. É mágico. Você já sabe como usar. Tem 200 mil aplicativos e não vai parar por aí... Já é uma revolução e estamos apenas começando”.

Com US\$ 42 bilhões em receita anual, a Apple continua a aumentar seu orçamento anual de P&D, tendo gastado US\$ 1,3 bilhão em 2009. A empresa leva muito a sério a criação, a produção e o lançamento de novos produtos. Contando com o suporte de um marketing criativo, esses produtos são a razão por que consumidores e analistas de mercado ficam ansiosos por notícias do próximo lançamento de produto da Apple.

Questões

1. Os lançamentos de produtos da Apple na última década foram monumentais. Como a empresa consegue se destacar tanto em inovação? Alguma outra empresa se compara à Apple nesse aspecto?
2. Qual foi a importância do iPod para o sucesso atual da Apple? Discuta a importância dos lançamentos do iPhone e do iPad para a estratégia de desenvolvimento de novos produtos da Apple.
3. O que o futuro reserva para a Apple? Ela deve continuar a se afastar dos computadores e se aproximar de novos aparelhos portáteis?

Fonte: World's most admired companies. *Fortune*, 2010; iPhone4: the “most successful product launch” in Apple's history. *Independent*, 28 jun. 2010; DE AVILA, Joseph. Why some Apple fans won't buy the iPhone. *Wall Street Journal*, 12 set. 2007, D.3; WINGFIELD, Nick. Apple businesses fuel each other; Net jumps as Mac sales top PC-industry growth rate; iPhones, iPods also thrive. *Wall Street Journal*, 23 out. 2007; JONES, T. Y. How long can the iPod stay on top? *Los Angeles Times*, 5 mar. 2006; BULIK, B. S. Grab an Apple and a bag of chips. *Advertising Age*, 23 maio 2005; PARSONS, J. A is for Apple on iPod. *Dallas Morning News*, 6 out. 2005; BURROWS, P. Rock on, iPod. *BusinessWeek*, p. 130-31, 7 jun. 2004; LYMAN, J. Mini iPod moving quickly, Apple says. *TechNewsWorld*, 26 fev. 2004; LEVY, S. iPod nation. *Newsweek*, 25 jul. 2004; Apple computer: iPod silhouettes. New York Marketing Association; LEVY, S. iPod nation. *Newsweek*, 25 jul. 2004; Apple. Disponível em: <www.apple.com>; Effie Worldwide Disponível em: <www.fffie.org>.

Excelência de Marketing

Research In Motion

A Research in Motion (RIM) é a empresa por trás do BlackBerry, a marca best-seller de *smartphones* nos Estados Unidos. A RIM veio a público em 1997 e introduziu o primeiro BlackBerry dois anos mais tarde — um robusto aparelho corporativo de *paging* (transmissão eletrônica de mensagens) que funcionava com uma pilha AA para leitura de e-mails. Atualmente, a empresa é reconhecida pelo lançamento da mania por *smartphones* portáteis e a obsessão pelo acesso 24 horas por dia / sete dias por semana / 365 dias por ano a e-mails e à Internet. Logo, a BlackBerry ganhou o apelido de *CrackBerry* em referência a consumidores viciados em seu mais recente dispositivo tecnológico.

A obsessão começou com o fundador da RIM, Mike Lazaridis, que costumava coletar cartões de visita de banqueiros de Wall Street e mandar jovens universitários para seus escritórios para lhes apresentar os primeiros aparelhos BlackBerry. “Foi como vender filhotes de cachorro”, Lazaridis diz. “‘Leve um cachorrinho para casa e, se você não gostar dele, pode devolvê-lo’. Eles nunca devolviam”. Em poucos anos, todos tinham um BlackBerry em Wall Street e, após 11 de setembro de 2001, o aparelho ganhou repercussão nacional como um dispositivo crucial de segurança e comunicação para o governo.

A RIM continuou a lançar novas gerações de produtos BlackBerry focados em recursos de alta segurança e atributos essenciais de negócios, incluindo agenda, calendário, *pager*, bateria mais duradoura e acesso melhorado à Internet sem fio. A empresa focou sua estratégia de pressão na cons-

trução da marca BlackBerry como a solução de dispositivo de dados mais segura, confiável e eficiente no mercado.

Levou cinco anos, mas em 2003 a RIM vendeu seu milionésimo BlackBerry. Apenas um ano mais tarde, a empresa dobrou esse número, e o crescimento do aparelho explodiu. Em 2005, a revista *PCWorld* classificou o BlackBerry 850 como o 14º maior dispositivo tecnológico dos últimos 50 anos e, entre 2006 e 2008, a *Fortune* atribuiu à RIM o crescimento mais acelerado no mundo.

Vários fatores levaram ao crescimento explosivo da RIM em meados da década de 2000. Em primeiro lugar, ela era líder em inovação na época. O BlackBerry mudou a forma como as pessoas se comunicavam, trabalhavam e viviam. E, ao contrário dos concorrentes, a RIM oferecia uma solução completa; ela desenvolvia e produzia o hardware e também o software e os serviços que faziam o BlackBerry funcionar.

Ao se expandir, a RIM tomou a decisão estratégica de firmar parceria com inúmeras operadoras de telefonia em todo o mundo em vez de se limitar a uma. Isso conferia uma dupla vantagem. Primeiro, os consumidores poderiam comprar facilmente um aparelho BlackBerry, sem se preocupar com sua operadora ou localização geográfica e sem a necessidade de romper um contrato preexistente. Em segundo lugar, a RIM começou a customizar produtos para diferentes operadoras e seus públicos. Ela também licenciou sua arquitetura para terceiros, tornando as soluções sem fio do BlackBerry disponíveis para outras empresas. Todas essas decisões aumentaram receitas e assinantes em todo o mundo.

Em termos de marketing, a RIM visou seus esforços iniciais com sucesso à comunidade de negócios, divulgando o *smartphone* BlackBerry como um “item indispensável” à força de trabalho e concentrando seus produtos e inovações de software para atender às necessidades de empresas. Ela continua a servir esse mercado hoje em dia, com soluções como seu BlackBerry Enterprise Server para pequenas e médias empresas.

Finalmente, a BlackBerry embarcou na onda do lançamento do iPhone em 2007. O aparelho da Apple despertou o interesse de muitos consumidores — dizendo-lhes que telefones inteligentes não serviam apenas para a comunidade de negócios — e, como resultado, muitos consumidores experimentaram um BlackBerry pela primeira vez. Em 2008, a RIM lançou sua primeira campanha publicitária de massa dirigida aos consumidores, e as vendas para novos assinantes disparou. Talvez o maior vendedor da BlackBerry tenha sido o presidente Obama, que podia ser visto carregando e verificando seu BlackBerry durante o ano de eleição. Instantaneamente, o BlackBerry se tornou um “objeto de desejo” aos olhos dos consumidores mais jovens.

Atualmente, o BlackBerry continua a competir na categoria de *smartphones*, acrescentando mais consumidores finais do que clientes corporativos a cada ano. Lançamentos recentes incluíram recursos de vídeo, foto e música, com

tela sensível ao toque e troca instantânea de mensagens — características essas que atraem adolescentes e adultos jovens. A RIM registrou US\$ 15 bilhões em vendas no ano fiscal de 2010, vendeu 37 milhões de *smartphones* somente em 2010 e conta com mais de 41 milhões de usuários em 175 países. Embora a concorrência tenha se acirrado e continue dura, o foco da empresa na geração de novos produtos e soluções é evidente. Lazaridis explicou: “Há grande profundidade e amplitude no que fazemos. Não é apenas o BlackBerry. Desenvolvemos silício, sistemas operacionais, design industrial; somos fabricantes. Operamos nossa própria rede. A RIM é um setor industrial em si mesma.”

Questões

1. Avalie os segredos do sucesso da Research In Motion. O que a empresa fez bem e, em retrospectiva, o que ela deveria ter feito diferente durante sua década de crescimento extremo?
2. A Research In Motion ainda é líder em inovação? Por quê? O que o futuro reserva para a empresa?

Fonte: HEMPEL, J. Smartphone wars — BlackBerry's plan to win. *Fortune*, 17 ago. 2009; HANSELL, S.; AUSTEN, I. BlackBerry, upgraded, aims to suit every user. *New York Times*, 13 out. 2009; COMEAU, M. Can research in motion's BlackBerry regain market share? *Minyanville*, 12 jul. 2010; The world masters of innovation. *BusinessWeek*; Research In Motion, Annual Reports; RIM. Disponível em: <www.rim.com>.

Notas

1. STONE, B. Nintendo Wii to add Netflix service for streaming video. *New York Times*, 13 jan. 2010; TAUB, E. A. Will nothing slow Wii? *New York Times Bits Blog*, 17 out. 2008; GAUDIOSI, J. How the Wii is creaming the competition. *Business 2.0*, 25 abr. 2007; FACKLER, M. Putting the we back in Wii. *New York Times*, 8 jun. 2007.
2. Resenhas acadêmicas sobre o assunto: DAHAN, E.; HAUSER, J. R. Product development: managing a dispersed process. In: WEITZ, B.; WENSLEY, R. (eds.). *Handbook of marketing*. Londres: Sage, p. 179-222, 2002; JAIN, D. Managing new-product development for strategic competitive advantage. In: IACOBUCCI, D. (ed.). *Kellogg on marketing*. Nova York: Wiley, p. 130-48, 2001; WIND, J.; MAHAJAN, V. Issues and opportunities in new-product development: an introduction to the special issue. *Journal of Marketing Research* 34, p. 1-12, fev. 1997. Para uma visão geral sobre diferentes abordagens setoriais, veja ROTHARMEL, F. T.; HESS, A. M. Innovation strategies combined. *MIT Sloan Management Review*, p. 13-15, primavera 2010.
3. SANDERUDE, Scott. *Growth from harvesting the sky: the \$200 million challenge*. Conferência na Marketing Science Institute Conference: New Frontiers for Growth, Boston, MA, abr. 2005.
4. CARSON, S. J. When to give up control of outsourced new-product development. *Journal of Marketing* 71, p. 49-66, jan. 2007.
5. WONG, E. P&G's '09 success hinged on value, affordable luxury. *Brandweek*, p. 8, 22 mar. 2010.
6. Para discussões acadêmicas sobre os efeitos da introdução de novos produtos no mercado, veja VAN HEERDE, H. J.; MELA, C. F.; MANCHANDA, P. The dynamic effect of innovation on market structure. *Journal of Marketing Research* 41, p. 166-83, maio 2004; e para uma comparação com novos produtos radicalmente diferentes, veja ABOULNASR, K.; NARASIMHAN, O.; BLAIR, E.; CHANDY, R. Competitive response to radical product innovations. *Journal of Marketing* 72, p. 94-110, maio 2008.
7. ENABLING multifaceted innovation. *IBM Global Business Services*. Disponível em: <www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/g510-6310-executive-brief-enablingmultifaceted.pdf>. Acesso em: 2006.
8. SRINIVASAN, S.; PAUWELS, K.; SILVA-RISSO, J.; HANSSSENS, D. M. Product innovations, advertising and stock returns. *Journal of Marketing* 73, p. 24-43, jan. 2009; SORESCU, A. B.; SPANJOL, J. Innovation's effect on firm value and risk: insights from consumer packaged goods. *Journal of Marketing* 72, p. 114-32, mar. 2008; MIN, S.; KALWANI, M. U.; ROBINSON, W. T. Market pioneer and early follower survival risks: a contingency analysis of really new versus incrementally new product-markets. *Journal of Marketing* 70, p. 15-33, jan. 2006; MOREAU, C. P.; MARKMAN, A. B.; LEHMANN, D. R. “What is it?” Category flexibility and consumers' response to really new products. *Journal of Consumer Research* 27, p. 489-98, mar. 2001.
9. WUYTS, S.; DUTTA, S.; STREMERSCHE, S. Portfolios of interfirm agreements in technology-intensive markets: consequences for innovation and profitability. *Journal of Marketing* 68, p. 88-100, abr. 2004; RINDFLEISCH, A.; MOORMAN, C. The acquisition and utilization of information in new-product alliance: a strength-of-ties perspective. *Journal of Marketing* 65, p. 1-18, abr. 2001. Veja também RAO, R. S.; CHANDY, R. K.; PRABHU, J. C. The fruits of legitimacy: why some new ventures gain more from innovation than others. *Journal of Marketing* 72, p. 58-75, jul. 2008.
10. TELLIS, G. J.; PRABHU, J. C.; CHANDY, R. K. Radical innovation across nations: the preeminence of corporate culture. *Journal of Marketing* 73, p. 3-23, jan. 2009.
11. HOEFFLER, S. Measuring preferences for really new products. *Journal of Marketing Research* 40, p. 406-20, nov. 2003; URBAN, G.; WEINBERG, B.; HAUSER, J. R. Pre-market forecasting of really new products. *Journal of Marketing* 60, p. 47-60, jan. 1996.
12. GROVE, A. Think disruptive. *Condé Nast Portfolio*, p. 170-75, dez. 2007; SOOD, A.; TELLIS, G. J. Technological evolution and radical innovation. *Journal of Marketing* 69, p. 152-68, jul. 2005.
13. Para mais discussões, veja MOHR, J. *Marketing of high-technology products and innovations*. 2. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005.
14. MATLACK, C. How danone turns bacteria into bucks. *BusinessWeek*, p. 76-77, 15 nov. 2007; EWING, J. The bimmer, plugged in.

- BusinessWeek*, p. 78, 23 mar. e 30 mar. 2009; KOWITT, B. Blackboard rules the schools. *Fortune*, p. 28, 9 nov. 2009.
15. HAMM, S. Speed demons. *BusinessWeek*, p. 69-76, 27 mar. 2006.
 16. PASSARIELO, C. Brand new bag: Louis Vuitton tries modern methods on factory lines. *Wall Street Journal*, 9 out. 2006.
 17. HAMEL, G. W. L. Gore: lessons from a management revolutionary. *Wall Street Journal*, 18 mar. 2010; THE WORLD'S most innovative companies. *Fast Company*, mar. 2009; WEINERS, B. Gore-Tex tackles the great indoors. *Business 2.0*, p. 32, abr. 2004; HARRINGTON, A. Who's afraid of a new product. *Fortune*, p. 189-92, 10 nov. 2003.
 18. BROWN, T. *Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation*. Nova York: HarperCollins, 2009.
 19. CHRISTENSEN, C. M. *Disrupting class: how disruptive innovation will change the way the world learns*. Nova York: McGraw-Hill, 2008; CHRISTENSEN, C. M. *The innovator's solution: creating and sustaining successful growth*. Boston: Harvard University Press, 2003; CHRISTENSEN, C. M. *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard University Press, 1997.
 20. DAHAN, E.; HAUSER, J. R. Product development: managing a dispersed process. In: WEITZ, B.; WENSLEY, R. (eds.). *Handbook of marketing*. Londres: Sage, p. 179-222, 2002.
 21. COOPER, R. G.; KLEINSCHMIDT, E. J. *New products: the key factors in success*. Chicago: American Marketing Association, 1990.
 22. *Ibid.*, p. 35-38.
 23. OGAMA, S.; PILLER, F. T. Reducing the risks of new-product development. *MIT Sloan Management Review* 47, p. 65-71, inverno 2006; NIELSEN, A. C. New-product introduction — successful innovation/failure: fragile boundary. A. C. Nielsen BASES and Ernst & Young Global Client Consulting, 24 jun. 1999; Deloitte and Touche. Vision in manufacturing study. Deloitte Consulting and Kenan-Flagler Business School, 6 mar. 1998.
 24. Para uma discussão complementar, veja JAIN, D. Managing new-product development for strategic competitive advantage. In: IACOBUCCI, D. (ed.). *Kellogg on marketing*. Nova York: Wiley, 2001.
 25. HAMM, S. Speed demons. *BusinessWeek*, p. 69-76, 27 mar. 2006.
 26. MCNICHOL, T. A start-up's best friend? Failure. *Business 2.0*, p. 39-41, mar. 2007.
 27. BURTON, T. N. By learning from failures Lilly keeps drug pipelines full. *Wall Street Journal*, 21 abr. 2004.
 28. BARRETT, A. J. & J.: reinventing how it invents. *BusinessWeek*, p. 60-61, 17 abr. 2006.
 29. GARDINER, V. Dyson airblade. *Dwell*, 10 mar. 2010; JANA, R. Dyson's air multiplier: flaw as function. *Bloomberg BusinessWeek*, 12 out. 2009; SALTER, C. Failure doesn't suck. *Fast Company*, p. 44, maio 2007.
 30. GOVINDRAJAN, V.; TRIMBLE, C. Stop the innovation wars. *Harvard Business Review*, p. 76-83, jul./ago. 2010; AYERS, D.; DAHLSTROM, R.; SKINNER, S. J. An exploratory investigation of organizational antecedents to new-product success. *Journal of Marketing Research* 34, p. 107-16, fev. 1997; HOPKINS, D. S. *Options in new-product organization*. Nova York: Conference Board, 1974.
 31. HINDO, B. Rewiring westinghouse. *BusinessWeek*, p. 48-49, 19 maio 2008.
 32. SACKS, D.; SALTER, C.; DEUTSCHAMAN, I.; KIRSNER, S. Innovation scouts. *Fast Company*, p. 90, maio 2007; Ongoing innovation: Tom Malloy on sustaining the relevance and impact of Adobe's advanced technology labs. *Knowledge@Wharton*, 21 mar. 2007; NARAYEN, S. Connecting the dots isn't enough. *New York Times*, 18 jul. 2009.
 33. TROY, L. C.; HIRUNYAWIPADA, T.; PASWAN, A. K. Cross-functional integration and new product success: an empirical investigation of the findings. *Journal of Marketing* 72, p. 132-46, set. 2008; SETHI, R.; SMITH, D. C.; PARK, C. W. Cross-functional product development teams, creativity, and the innovativeness of new consumer products. *Journal of Marketing Research* 38, p. 73-85, fev. 2001.
 34. COOPER, R. G. *Winning at new products: accelerating the process from idea to launch*. Nova York: Perseus Publishing, 2001; veja também COOPER, R. G. Stage-Gate systems: a new tool for managing new products. *Business Horizons*, p. 44-54, maio/jun. 1990; COOPER, R. G. The NewProd System: the industry experience. *Journal of Product Innovation Management* 9, p. 113-27, jun. 1992.
 35. COOPER, R. G. *Product leadership: creating and launching superior new products*. Nova York: Perseus Books, 1998.
 36. SETHI, R.; IQBAL, Z. Stage-Gate controls, learning failure, and adverse effect on novel new products. *Journal of Marketing* 72, p. 118-34, jan. 2008.
 37. DAHAN, E.; HAUSER, J. R. Product development: managing a dispersed process. In: WEITZ, B.; WENSLEY, R. (eds.). *Handbook of marketing*. Londres: Sage, p. 179-222, 2002.
 38. Outra abordagem alternativa ao processo de funil defende o *rocketing*. Veja NICHOLS, D. *Return on ideas*. West Sussex, Inglaterra: Wiley, 2007.
 39. ZEDALIS, M. Deploying stage-gate on a global scale — critical elements that drive performance. GAGNON, C. Driving value creation with the right portfolio mix. Palestras dadas no Stage-Gate Leadership Summit 2007.
 40. HAUSER, J.; TELLIS, G. J.; GRIFFIN, A. Research on innovation: a review and agenda for marketing science. *Marketing Science* 25, p. 687-717, nov./dez. 2006.
 41. ACOHIDO, B. Microsoft culturas creativity in unique lab. *USA Today*, 11 jul. 2007; JOACHIMSTHALER, E. *Hidden in plain sight: how to find and execute your company's next big growth strategy*. Boston: Harvard Business School Press, 2007; IM, Subin; WORKMAN JR., J. P. Market orientation, creativity, and new-product performance in high-technology firms. *Journal of Marketing* 68, p. 114-32, abr. 2004.
 42. JOACHIMSTHALER, E. *Hidden in plain sight: how to find and execute your company's next big growth strategy*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2007.
 43. CHESBROUGH, H. *Open business models: how to thrive in the new-innovation landscape*. Boston: Harvard University Press, 2006; HIPPEL, E. V. *Democratizing innovation*. Cambridge, MA: MIT Press, 2005; HELM, B. Inside a white-hot idea factory. *BusinessWeek*, p. 72-73, 15 jan. 2005; PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. *The future of competition: cocreating unique value with customers*. Boston: Harvard University Press, 2004; CHESBROUGH, H. *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard University Press, 2003.
 44. HOROVITZ, B. Marketers zooming in on your daily routines. *USA Today*, 30 abr. 2007; JOSHI, A. W.; SHARMA, S. Customer knowledge development: antecedents and impact on new-product performance. *Journal of Marketing* 68, p. 47-59, out. 2004.
 45. GRIFFIN, A. J.; HAUSER, J. The voice of the customer. *Marketing Science* 12, p. 1-27, inverno 1993.
 46. INADA, M. Tokyo Café targets trend makers. *Wall Street Journal*, 24 ago. 2008.
 47. HONEBEIN, P. C.; CAMMARANO, R. F. Customers at work. *Marketing Management* 15, p. 26-31, jan./fev. 2006; HONEBEIN, P. C.; CAMMARANO, R. F. *Creating do-it-yourself customers: how great customer experiences build great companies*. Mason, OH: Textere SouthweSERN Educational Publishing, 2005.
 48. HOWE, J. *Crowdsourcing: why the power of the crowd is driving the future of business*. New York, Crown Business, 2008.
 49. JOURET, G. Inside Cisco's search for the next big idea. *Harvard Business Review*, p. 43-45, set. 2009; KAMENTZ, A. The power of the prize. *Fast Company*, p. 43-45, maio 2008; Cisco. Disponível em: <www.cisco.com/web/solutions/iprize/index.html>.
 50. SEYBOLD, P. *Outside innovation: how your customers will codesign your company's future*. Nova York: Collins, 2006.
 51. YLI-RENKO, H.; JANAKIRAMAN, R. How customer portfolio affects new product development in technology-based firms. *Journal of Marketing* 72, p. 131-48, set. 2008; HOFFMAN, D. L.; KOPALLE, P. K.; NOVAK, T. P. The "right" consumers for better concepts: identifying and using consumers high in emergent nature to further develop new product concepts. *Journal of Marketing Research* 47, out. 2010. (No prelo.)
 52. Um trabalho pioneiro nessa área é representado por VON HIPPEL, E. Lead users: a source of novel product concepts. *Management*

- Science* 32, p. 791-805, jul. 1986. Veja também VON HIPPEL, E. *The sources of innovation*. Nova York: Oxford University Press, 1988; VON HIPPEL, E. *Democratizing innovation*. Cambridge, MA: MIT Press, 2005; e MORRISON, P. D.; ROBERTS, J. H.; MIDGLEY, D. F. The nature of lead users and measurement of leading edge status. *Research Policy* 33, p. 351-62, 2004.
53. HEINKE JR., J. W.; ZHANG, C. Increasing supplier-driven innovation. *MIT Sloan Management Review*, p. 41-46, inverno 2010; FANG, E. (Er). Customer participation and the trade-off between new product innovativeness and speed to market. *Journal of Marketing* 72, p. 90-104, jul. 2008. Note que essa pesquisa também mostra que o envolvimento do consumidor pode retardar o processo de desenvolvimento quando um alto nível de interação e coordenação é exigido entre as etapas.
54. ZHOU, K. Z.; YIM, C. K. (Bennett); TSE, D. K. The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing* 69, p. 42-60, abr. 2005; TREACY, M. Ignore the consumer. *Advertising Age Point*, p. 15-19, set. 2005.
55. MACHLIS, S. Innovation and the 20% solution. *Computerworld*, 2 fev. 2009.
56. THE WORLD'S fifty most innovative companies. Special Report, *BusinessWeek*, 9 maio 2007.
57. DAHL, D. W.; MOREAU, P. The influence and value of analogical thinking during new-product ideation. *Journal of Marketing Research* 39, p. 47-60, fev. 2002; MICHALKO, M. *Cracking creativity: the secrets of creative genius*. Berkeley, CA: Ten Speed Press, 1998; HIGGINS, J. M. *101 creative problem-solving techniques*. Nova York: New Management, 1994.
58. KOTLER, P.; TRIAS DE BES, Fernando. *Lateral marketing: new techniques for finding breakthrough ideas*. Nova York: Wiley, 2003.
59. NBC Research. Friends. *Program Test Report*, 27 maio 1994; and NBC's Failing Grade for "Friends". *The Smoking Gun*. 10 maio 2004. <www.smokinggun.com>.
60. TOUBIA, O.; FLORÈS, L. Adaptive idea screening using consumers. *Marketing Science* 26, p. 342-60, maio/jun. 2007; WELLS, M. Have it your way. *Forbes*, 14 fev. 2005.
61. ALEXANDER, D. L.; LYNCH JR., J. G.; WANG, Qing. As time goes by: do cold feet follow warm intentions for really new versus incrementally new products. *Journal of Marketing Research* 45, p. 307-19, jun. 2008; HOFFER, S. Measuring preferences for really new products. *Journal of Marketing Research* 40, p. 406-20, nov. 2003.
62. ZHAO, M.; HOFFER, S.; DAHL, D. W. The role of imagination-focused visualization on new product evaluation. *Journal of Marketing Research* 46, p. 46-55, fev. 2009; CASTANO, R.; SUJAN, M.; KACKER, M.; SUJAN, H. Managing customer uncertainty in the adoption of new products: temporal distance and mental stimulation. *Journal of Marketing Research* 45, p. 320-36, jun. 2008; DAHL; MOREAU. The influence and value of analogical thinking during new-product ideation. *Journal of Marketing Research* 39; ROEHM, M. L.; STERNTHAL, B. The moderating effect of knowledge and resources on the persuasive impact of analogies. *Journal of Consumer Research* 28, p. 257-72, set. 2001; DAHL, D. W.; CHATTOPADHYAY, A.; GORN, G. J. The use of visual mental imagery in new-product design. *Journal of Marketing Research* 36, p. 18-28, fev. 1999.
63. HAMM, S. Speed demons. *BusinessWeek*, p. 69-76, 27 mar. 2006.
64. FORTT, J. Heavy duty computing. *Fortune*, p. 34-36, 2 mar. 2009.
65. Para informações adicionais, veja também BAKKEN, D.; FRAZIER, C. L. Conjoint analysis: understanding consumer decision making. In: GROVER, R.; VRIENS, M. (eds.). *The Handbook of marketing research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2006; RAO, V. R.; HAUSER, J. R. Conjoint analysis, related modeling, and application. In: WIND, Y.; GREEN, P. E. (eds.). *Market research and modeling: progress and prospects: a Tribute to Paul Green*. Nova York: Springer, p. 141-68, 2004; LOUVIERE, J. J.; HENSHER, D. A.; SWAIT, J. D. *Stated choice models: analysis and applications*. Nova York: Cambridge University Press, 2000; GREEN, P. E.; SRINIVASAN, V. Conjoint analysis in marketing: new developments with implications for research and practice. *Journal of Marketing* 54, p. 3-19, out. 1990; Sawtooth Software. Para outra abordagem, veja PARK, Y.-H.; DING, M.; RAO, V. R. Eliciting preference for complex products: a web-based upgrading method. *Journal of Marketing Research* 45, p. 562-74, out. 2008.
66. WIND, J.; GREEN, P.; SHIFFLET, D.; SCARBROUGH, M. Courtyard by Marriott: designing a hotel facility with consumer-based marketing models. *Interfaces* 19, p. 25-47, jan./fev. 1989; para conhecer outra aplicação interessante, veja GREEN, P. E.; KRIEGER, A. M.; VAVRA, T. Evaluating EZ-Pass: using conjoint analysis to assess consumer response to a new tollway technology. *Marketing Research*, p. 5-16, verão 1999.
67. O exemplo do perfil completo foi extraído de GREEN, P. E.; WIND, Y. New ways to measure consumers' judgments. *Harvard Business Review*, p. 107-17, jul./ago. 1975.
68. GOLDER, P. N.; TELLIS, G. J. Will it ever fly? Modeling the takeoff of really new consumer durables. *Marketing Science* 16, p. 256-70, verão 1997; URBAN, G. L.; WEINBERG, B. D.; HAUSER, J. R. Pre-market forecasting of really new products. *Journal of Marketing* 60, p. 47-60, jan. 1996; BLATTBERG, R.; GOLANY, J. Tracker: an early test-market forecasting and diagnostic model for new-product planning. *Journal of Marketing Research* 15, p. 192-202, maio 1978.
69. KERIN, R. A.; HARVEY, M. G.; ROTHE, J. T. Cannibalism and new-product development. *Business Horizons*, p. 25-31, out. 1978.
70. O valor presente (V) de uma soma futura (I) a ser recebida t anos a partir da data corrente e descontada a juro (r) é dado por $V = I_t / (1 + r)^t$. Logo, US\$ 4.716.000 / $(1,15)^5 =$ US\$ 2.345.000.
71. HAUSER, J. House of quality. *Harvard Business Review*, p. 63-73, maio/jun. 1988; a engenharia dirigida ao cliente também é conhecida como *quality function deployment*. Veja também GUINTA, L. R.; PRAIZLER, N. C. *The QFD book: the team approach to solving problems and satisfying customers through quality function deployment*. Nova York: AMACOM, 1993; e SRINIVASAN, V.; LOVEJOY, W. S. BEACH, D. Integrated product design for marketability and manufacturing. *Journal of Marketing Research* 34, p. 154-63, fev. 1997.
72. PETERS, T. *The circle of innovation*. Nova York: Vintage, 1999. p. 96. Para uma discussão mais geral, veja também SETHI. New product quality and product development teams. *Journal of Marketing* 64, p. 1-14, abr. 2000; MOORMAN; MINER. *The convergence of planning and execution improvisation in new-product development*, p. 1-20; MACCHAVAN; GRAVER. *From embedded knowledge to embodied knowledge*, p. 1-12.
73. CLANCY, K. J.; KRIEG, P. C.; WOLF, M. M. *Marketing new products successfully: using simulated test marketing methodology*. Nova York: Lexington Books, 2005; URBAN, G. L.; HAUSER, J. R.; CHICOS, R. A. Information acceleration: validation and lessons from the field. *Journal of Marketing Research* 34, p. 143-53, fev. 1997; MAHAJAN, V. M.; WIND, J. New product models: practice, shortcomings, and desired improvements. *Journal of Product Innovation Management* 9, p. 129-39, jun. 1992.
74. BIYALOGORSKY, E.; BOULDING, W.; STAELIN, R. Stuck in the past: why managers persist with new-product failures. *Journal of Marketing* 70, p. 108-21, abr. 2006.
75. CHANDY, R.; HOPSTAKEN, B.; NARASIMHAN, O.; PRABHU, J. From invention to innovation: conversion ability in product development. *Journal of Marketing Research* 43, p. 494-508, ago. 2006.
76. PRINS, R.; VERHOEF, P. C. Marketing communication drivers of adoption timing of a new e-service among existing customers. *Journal of Marketing* 71, p. 169-83, abr. 2007.
77. Para mais uma discussão sobre o assunto, veja ERHUN, F.; CONÇALVES, P.; HOPMAN, J. The art of managing new product transitions. *MIT Sloan Management Review* 48, p. 73-80, primavera 2007; WU, Y.; BALASUBRAMANIAN, S.; MAHAJAN, V. When is a preannounced new product likely to be delayed? *Journal of Marketing* 68, p. 101-13, abr. 2004; SRINIVASAN, R.; LILIE, G. L.; RANGASWAMY, A. First in first out? The effects of network externalities on pioneer survival. *Journal of Marketing* 68, p. 41-58, jan. 2004; BAYRUS, B. L.; JAIN, S.; RAO, A. Truth or consequences: an analysis of truth or vaporware and new-product announcements. *Journal of Marketing Research* 38, p. 3-13, fev. 2001; ROBERTSON, T. S.; ELIASHBERG, J.; RYMON, T. New-product announcement signals and incumbent reactions. *Journal*

- of *Marketing* 59, p. 1-15, jul. 1995; ALPERT, F. H.; KAMINS, M. A. Pioneer brand advantages and consumer behavior: a conceptual framework and propositional inventory. *Journal of the Academy of Marketing Science* 22, p. 244-336, verão 1994; THOMAS, R. J. Timing: the key to market entry. *Journal of Consumer Marketing* 2, p. 77-87, verão 1985.
78. VAN EVERDINGEN, Y.; FOLK, D.; STREMER, S. Modeling global spillover in new product takeoff. *Journal of Marketing Research* 46, p. 637-52, out. 2009; GIELENS, K.; STEENKAMP, J.-B. E. M. Drivers of consumer acceptance of new packaged goods: an investigation across products and countries. *International Journal of Research in Marketing* 24, p. 97-111, jun. 2007; FISCHER, M.; SHANKAR, V.; CLEMENT, M. Can a late mover use international market entry strategy to challenge the pioneer? *Marketing Science Institute Working Paper 05-118*, Cambridge, MA; SHANKAR, V.; CARPENTER, G. S.; KRISHNAMUKTI, L. Late mover advantages: how innovative late entrants outsell pioneers. *Journal of Marketing Research* 35, p. 54-70, fev. 1998.
79. KOTLER, P.; ZALTMAN, G. Targeting prospects for a new product. *Journal of Advertising Research*, p. 7-20, fev. 1976.
80. LESLIE, M.; HOLLOWAY, C. A. The sales learning curve. *Harvard Business Review*, p. 114-23, jul./ago. 2006.
81. Para detalhes, veja LOCKYER, K. G. *Critical path analysis and other project network techniques*. Londres: Pitman, 1984; veja também RANGASWAMY, A.; LILLEN, G. L. Software tools for new-product development. *Journal of Marketing Research* 34, p. 177-84, fev. 1997.
82. Essa discussão se baseia em ROGERS, E. M. *Diffusion of innovations*. Nova York: Free Press, 1962. Veja também sua terceira edição, publicada em 1983.
83. MOREAU, C. P.; LEHMANN, D. R.; MARKMAN, A. B. Entrenched knowledge structures and consumer response to new products. *Journal of Marketing Research* 38, p. 14-29, fev. 2001.
84. GOURVILLE, J. T. Eager sellers & stony buyers. *Harvard Business Review*, p. 99-106, jun. 2006.
85. SHIH, C.-F.; VENKATESH, A. Beyond adoption: development and application of a use-diffusion model. *Journal of Marketing* 68, p. 59-72, jan. 2004.
86. HERZENSTEIN, M.; POSAVAC, S. S.; BRAKUZ, J. J. Adoption of new and really new products: the effects of self-regulation systems and risk salience. *Journal of Marketing Research* 44, p. 251-60, maio 2007; VAN DEN BULTE, C.; JOSHI, Y. V. New-product diffusion with influentials and imitators. *Marketing Science* 26, p. 400-21, maio/jun. 2007; HOFFLER, S. Measuring preferences for really new products. *Journal of Marketing Research* 40, p. 406-20, nov. 2003.
87. ROGERS, E. M. *Diffusion of innovations*. Nova York: Free Press, 1962. p. 192; MOORE, G. A. *Crossing the chasm: marketing and selling high-tech products to mainstream customers*. Nova York: HarperBusiness, 1999; LIBAI, B.; MULLER, E.; PERES, R. The diffusion of services. *Journal of Marketing Research* 46, p. 163-75, abr. 2009.
88. PARASURAMAN, A.; COLBY, C. L. *Techno-ready marketing*. Nova York: Free Press, 2001; MOHR, J. *Marketing of high-technology products and innovations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001.
89. ROBERTSON, J. How Nike got street cred. *Business 2.0*, p. 43-46, maio 2004.
90. EDWARDS, C. Will souping up TiVo save it? *BusinessWeek*, p. 63-64, 17 maio 2004; EDWARDS, C. Is TiVo's signal still fading? *BusinessWeek*, p. 72-74, 10 set. 2001.
91. SULTAN, F.; FARLEY, J. U.; LEHMANN, D. R. Reflection on "a meta-analysis of applications of diffusion models". *Journal of Marketing Research* 33, p. 247-49, maio 1996; MAHAJAN, V.; MULLER, E.; BASS, F. M. Diffusion of new products: empirical generalizations and managerial uses. *Marketing Science* 14, p. G79-G89, verão 1995; HAHN, M.; PARK, S.; ZOLTNERS, A. A. Analysis of new-product diffusion using a four-segment trial-repeat model. *Marketing Science* 13, p. 224-47, verão 1994; GATIGNON, H.; ROBERTSON, T. S. A propositional inventory for new diffusion research. *Journal of Consumer Research* 11, p. 849-67, mar. 1985.

