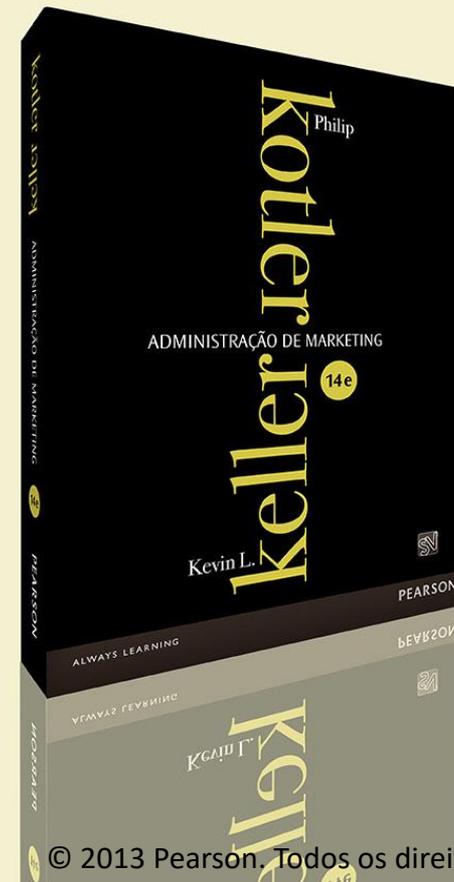


Capítulo 20

Introdução de novos produtos no mercado



Introdução de novos produtos no mercado

- 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?

Opções para novos produtos

- Existem vários tipos de novo produto e formas de criá-los:

Fazer ou comprar

Tipos de novos produtos

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.
 - **O imperativo da inovação**
 - **O sucesso de um novo produto**

O fracasso de um novo produto

- 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.

O fracasso de um novo produto

- Outras desvantagens são:
 - *Escassez de ideias importantes em algumas áreas.*
 - *Mercados fragmentados.*
 - *Restrições sociais, econômicas e governamentais.*
 - *Custo de desenvolvimento.*
 - *Escassez de capital.*
 - *Necessidade de menor prazo para o desenvolvimento.*
 - *Tempo de lançamento inapropriado.*
 - *Menores ciclos de vida de produtos.*
 - *Suporte organizacional.*

Arranjos organizacionais

- Orçamento para o desenvolvimento de novos produtos

- A tabela abaixo mostra como uma empresa pode calcular o custo do desenvolvimento de novos produtos.

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

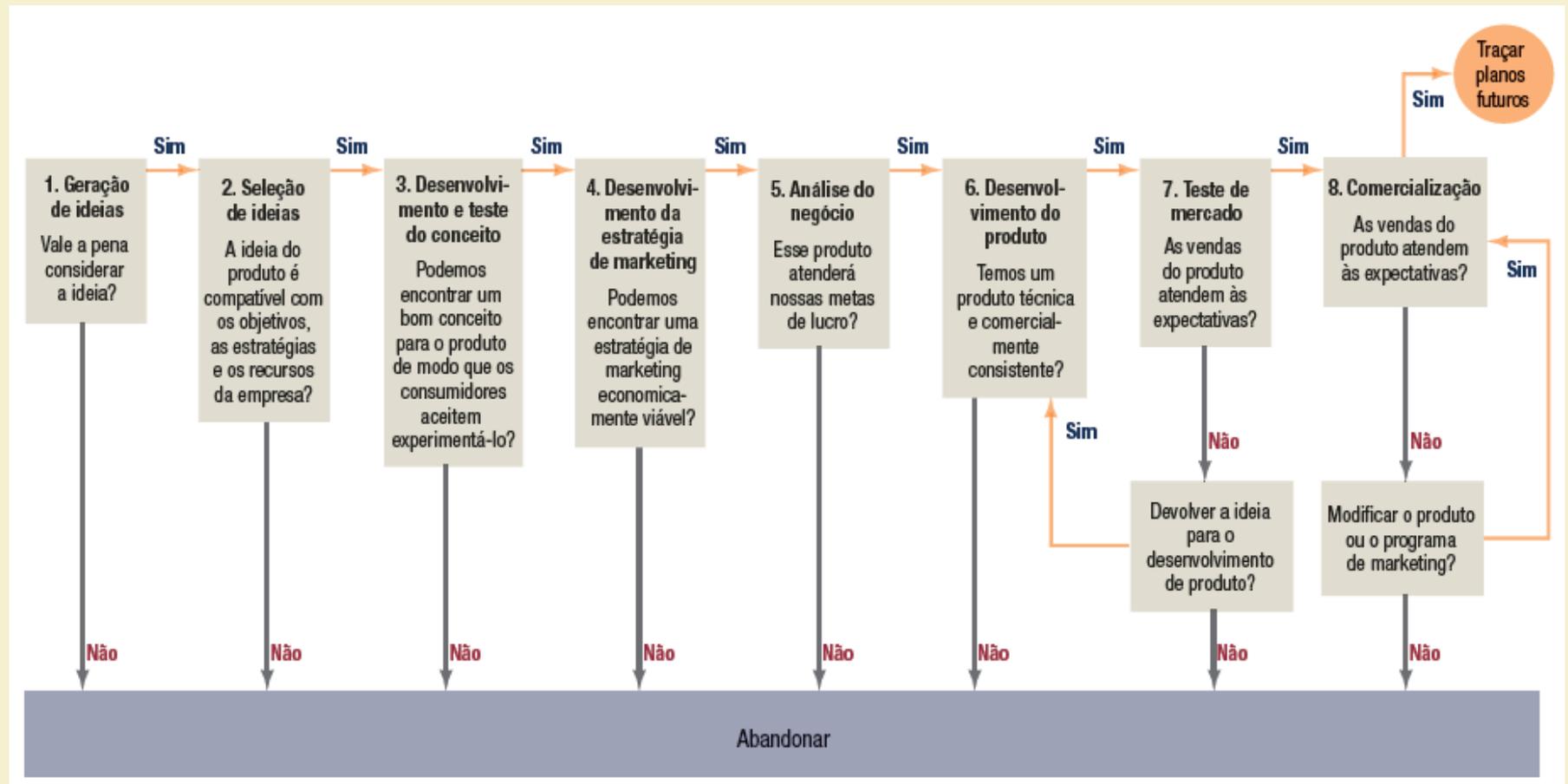
Organização para o desenvolvimento de novos produtos

- **EQUIPES MULTIFUNCIONAIS**

- **SISTEMA DE ESTÁGIOS DA INOVAÇÃO**

- As etapas do processo de desenvolvimento de um novo produto são mostradas na figura a seguir.

Organização para o desenvolvimento de novos produtos



Gerenciamento do processo de desenvolvimento: ideias

- **Geração de ideias**

- A estrutura da demanda consiste em três partes:

1. *O cenário da demanda.*

2. *O espaço da oportunidade.*

3. *O plano estratégico.*

Geração de ideias

- **INTERAÇÃO COM OS OUTROS**
- **INTERAÇÃO COM FUNCIONÁRIOS**
- **ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA**
- **ADOÇÃO DE TÉCNICAS DE CRIATIVIDADE**

Seleção de ideias

- Ao selecionar ideias, a empresa deve evitar dois tipos de erros:
 - Erro de abandono.
 - Erro de aceitação.

Gerenciamento do processo de desenvolvimento: do conceito à estratégia

- **DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO**
- **TESTE DE CONCEITO**
- **ANÁLISE CONJUNTA**

Gerenciamento do processo de desenvolvimento: do conceito à estratégia

- **Desenvolvimento de estratégia de marketing**
- **Análise do negócio:**
 - ESTIMATIVA DAS VENDAS TOTAIS
 - ESTIMATIVA DE CUSTOS E LUCROS
- A tabela a seguir ilustra uma previsão de cinco anos para as vendas, custos e lucros para a bebida matinal instantânea.

Gerenciamento do processo de desenvolvimento: do conceito à estratégia

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

Gerenciamento do processo de desenvolvimento: do desenvolvimento à comercialização

- **Desenvolvimento do produto**
 - PROTÓTIPOS FÍSICOS
 - TESTES COM CONSUMIDORES
- **Teste de mercado**
 - TESTE DE MERCADO COM PRODUTOS DE CONSUMO
 - TESTE DE MERCADO DE PRODUTOS EMPRESARIAIS

Gerenciamento do processo de desenvolvimento: do desenvolvimento à comercialização

- **Comercialização**
 - QUANDO (*TIMING*)
 - ONDE (ESTRATÉGIA GEOGRÁFICA)
 - PARA QUEM (CLIENTES POTENCIAIS NOS MERCADOS-ALVO)
 - COMO (ESTRATÉGIA DE LANÇAMENTO NO MERCADO)

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.

O processo de adoção pelo consumidor

- **Etapas do processo de adoção**
- **Fatores que influenciam o processo de adoção**
 - PREDISPOSIÇÃO PARA EXPERIMENTAR NOVOS PRODUTOS E INFLUÊNCIA PESSOAL
 - CARACTERÍSTICAS DA INOVAÇÃO
 - PREDISPOSIÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PARA ADOTAR INOVAÇÕES

Memorando de marketing

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Philip
kotler

14e

Kevin L.
keller

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 setoriais 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.

Memorando de marketing

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Philip
kotler

14e

Kevin L.
keller

Memorando de Marketing

Sete maneiras de extrair novas ideias de seus clientes

- 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 Dowry 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.

Case: Dadinho amplia a família

- A marca da bala Dadinho sucesso nas décadas 1980 e 1990 conta desde 2016 com novos produtos:
 - Creme de amendoim
 - Biscoito Wafer
 - Bombom Wafer coberto com chocolate
- Identidade visual foi modificada
- O diferencial deles é garantir a textura da bala em seus outros produtos, investindo no refino da massa para chegar no ponto ideal



Case: Dadinho amplia a família

- A campanha de lançamento foi focada nas ações em redes sociais (Instagram e Facebook), marcando um diálogo jovial com seus seguidores
- Nos pontos de vendas realizaram a degustação dos produtos
- O mais inesperado foi a força do boca a boca antes da comunicação oficial

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Philip
kotler

14e

Kevin L.
keller



Case: Dadinho amplia a família

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Philip
kotler

14e

Kevin L.
keller

- O público alvo é amplo, desde crianças a adultos. Mas, reforçam que pessoas entre 30 e 40 anos carregam forte memória afetiva do produto

- Novos produtos não vão parar de surgir. A proposta é reforçar a ideia de família, conceitos como união, nostalgia e infância, assim, tal como todas famílias “Não vai parar de crescer”, Diretor de Marketing da Doce Sabor



Resumo

1. 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.
3. O objetivo de cada etapa no processo de desenvolvimento de novos produtos 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.