

O QUE É UM NOVO PRODUTO E O QUE O LEVA AO SUCESSO?

O termo **novo produto** pode significar diferentes coisas para diferentes pessoas. A Figura 1.4 mostra que os novos produtos podem incluir produtos **novos para o mundo** (algumas vezes chamados de **realmente novos**), bem como pequenos reposicionamentos e reduções de custo. A lista da Figura 1.4 pode abranger coisas que você excluiria. Por exemplo, podemos ter um novo item apenas reposicionando um antigo (dizendo aos clientes que é outra coisa)? A Arm & Hammer fez isso várias vezes, produzindo um novo desodorizador de geladeira, um novo desodorizador de carpetes, um novo desinfetante de ralo etc., tudo em um mesmo pacote de bicarbonato, até mesmo sob a mesma marca. Isso pode ser considerado unicamente como um novo uso, mas a empresa ainda assim passou por um processo de descoberta e desenvolvimento. E um novo uso (particularmente em empresas industriais) pode ocorrer em uma divisão completamente distinta. A DuPont, por exemplo, usa fibras básicas de várias formas diferentes, do mercado técnico ao de consumo. As empresas financeiras utilizam seus bancos de dados comuns para diferentes mercados. De modo semelhante, as marcas há muito tempo são utilizadas como plataforma para lançar extensões de linha. O sabonete Dove, por exemplo, foi ampliado para mais de uma dezena de sabonetes em barra e para quase o mesmo número de sabonetes líquidos.¹⁶

FIGURA 1.4 O que constitui um novo produto?

Os novos produtos podem ser categorizados considerando-se o quanto eles de fato são novos para o mundo ou para a empresa. Um conjunto comum de categorias é o seguinte:

1. **Produtos novos para o mundo ou produtos realmente novos.** Esses produtos são invenções que criam um mercado totalmente novo. Exemplos: Câmera Polaroid, iPod e iPad, impressora a *laser* da Hewlett-Packard, patins da marca Rollerblade, Febreze e Dryel da P&G.
2. **Produtos novos para a empresa ou novas linhas de produtos.** Produtos que introduzem a empresa em uma nova categoria para ela. Os produtos não são novos para o mundo, mas o são para a empresa. Exemplos: Primeiro xampu ou café da P&G, presentes Hallmark, cartão de crédito universal da AT&T, impressora a *laser* da Canon.
3. **Adições às linhas de produtos existentes.** São marcas “flanqueadoras” ou extensões de linha desenvolvidas para completar a linha de produtos oferecida aos mercados atuais da empresa. Exemplos: Sabão líquido Tide da P&G, Bud Light, extensões de linha do Special K (vitaminas, barras de cereais e cristalizados).
4. **Melhorias e alterações em produtos existentes.** Os produtos atuais são aperfeiçoados. Exemplos: O sabonete Ivory e o sabão em pó Tide da P&G foram alterados inúmeras vezes ao longo de sua existência; existe um sem-número de outros exemplos.
5. **Reposicionamentos.** Produtos que são redirecionados para um novo uso ou uma nova aplicação. Exemplo: O bicarbonato de sódio Arm & Hammer foi reposicionado como desodorizador de ralo ou geladeira; a aspirina foi reposicionada como proteção contra ataques cardíacos. Incluem também produtos redirecionados para novos usuários ou novos mercados-alvo; há alguns anos, o cigarro Marlboro, antes dirigido a mulheres, foi reposicionado para homens.
6. **Reduções de custo.** Novos produtos que simplesmente substituem os existentes em uma linha, oferecendo um desempenho semelhante ao cliente, mas por um custo inferior. Pode estar mais relacionado a um “novo produto” em termos de *design* ou produção do que de marketing.

Fontes: Esse esquema de categorização foi originalmente apresentado em Booz, Allen & Hamilton Inc., *New Product Management for the 1980s* (New York: Booz, Allen & Hamilton Inc., 1982) e hoje é padrão no desenvolvimento de novos produtos. Alguns exemplos são extraídos de Robert G. Cooper, *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch*, 3rd ed. (Cambridge, MA: Perseus Publications, 2001).

¹⁶ Deborah L. Vence, “Just a Variation on a Theme”, *Marketing News*, February 2007, pp.18–20.

Todas as categorias na Figura 1.4 são consideradas novos produtos, mas vemos com clareza que os riscos e incertezas diferem e as categorias precisam ser gerenciadas de maneira distinta. Geralmente, se um produto é novo para o mundo ou novo para a empresa (as duas primeiras categorias), os riscos e incertezas enfrentados pela empresa são maiores, porque estão associados com os custos de desenvolvimento e lançamento. Por exemplo, custa mais para a Gillette lançar novos sistemas de barbear (o Fusion) do que aprimorar o sistema anterior Mach3 (desenvolvendo a versão para mulheres, chamada Venus, que usou a mesma tecnologia de lâmina). Um comprometimento maior de recursos humanos e financeiros frequentemente é necessário para introduzir com sucesso os produtos novos mais inovadores no mercado.

Observe também que nem todas as categorias de novos produtos na Figura 1.4 são necessariamente inovações. As extensões de linha, como os sabonetes em barra Dove mencionados anteriormente, ou os novos sabores do biscoito Oreo, podem ter resultado do desejo da empresa de aumentar o espaço de exposição e o espaço de prateleira. Como ressaltou Bob Golden, da Technomic, empresa de consultoria do setor de alimentos, “Muitas dessas empresas [que lançaram extensões de linha] estão canibalizando as marcas existentes a fim de estimular a categoria [de produto]”. Não se deve confundir extensão de linha com uma inovação “verdadeira” – a administração precisa reconhecer que a inovação verdadeira que oferece maior valor aos clientes é o lugar em que a vantagem competitiva provavelmente se encontra.¹⁷

Os produtos novos para o mundo revolucionam as categorias de produto existentes e definem categorias totalmente novas. Eles são mais propensos a exigir que o consumidor aprenda e/ou a incorporar uma tecnologia extremamente nova. Os computadores de mesa com programa de processamento de texto definiram uma nova categoria de produto que tornou as máquinas de escrever elétricas e manuais praticamente obsoletas, e aqueles para os quais a datilografia era um meio de vida foram obrigados a aprender. As impressoras Hewlett-Packard LaserJet fizeram quase a mesma coisa na categoria de impressoras. O lançamento de CDs exigiu diferenças maiores no varejo com relação ao *layout* das lojas e à distribuição de componentes relacionados (como os aparelhos de CD). Outros exemplos familiares, como os carros híbridos, o iPod e até mesmo o relógio Swatch, evidenciam o uso de novas tecnologias em produtos novos para o mundo. Os fabricantes tiveram de superar os riscos percebidos, a incompatibilidade percebida com a experiência anterior ou outras barreiras à adoção dos clientes (mais sobre esse assunto no Capítulo 16).

Obviamente, o lançamento de produtos novos para o mundo significa risco – e o estímulo para assumir riscos precisa permear toda a empresa e deve partir dos níveis mais altos da administração. Em empresas altamente inovadoras como Intel e Gillette (a última agora é uma divisão da Procter & Gamble), a alta administração pode até abandonar a utilização de estimativas de lucro trimestrais para manter as unidades de negócios centradas na inovação e em outras metas estratégicas de longo prazo.¹⁸

A categoria de **nova linha de produtos** na Figura 1.4 traz à tona a questão do produto de imitação, exatamente uma “cópia”. Se uma empresa introduzir uma marca de cerveja *light* que é nova para ela, mas idêntica às já existentes no mercado, ela seria um novo produto? Sim, ela é nova para a empresa e exige o processo desse novo produto. A Canon não foi a primeira fabricante de impressoras a *laser*, a Coca-Cola

¹⁷ Deborah L. Vence, *op. cit.*; a citação de Bob Golden é extraída de Karen Heller, “It’s in the Snack Aisle, But Is It Food?”, *Philadelphia Inquirer*, March 14, 2007, pp. E1, E4.

¹⁸ Thomas D. Kuczmarski, “What Is Innovation? And Why Aren’t Companies Doing More of It?”, *Journal of Consumer Marketing*, 20(6), 2003, pp. 536–541.

não foi a primeira engarrafadora de suco de laranja e a P&G não foi a primeira concorrente no setor de café. Entretanto, esses eram produtos novos para as empresas, gerencialmente falando, e foram gerenciados como tais por elas.

A Figura 1.4 mostra que os novos produtos podem ser considerados adições às linhas de produtos existentes ou melhorias e alterações em produtos existentes. Muitas extensões de linha completam ou se agregam extremamente bem às linhas de produtos existentes: sabão líquido Tide, Bud Light, barras de cereais e batidas Special K). No entanto, estudos indicam que as categorias de novos produtos mais inovadoras são responsáveis por muito mais sucessos. Em um estudo, as duas categorias mais inovadoras respondiam por 30% dos novos produtos lançados, mas em torno de 60% dos produtos mais bem-sucedidos. (Obviamente, essas porcentagens variarão de acordo com o setor: os produtos de alta tecnologia produzirão proporcionalmente mais produtos altamente inovadores.) Na verdade, uma curva em forma de U foi identificada entre a originalidade e sucesso: as categorias de novos produtos mais inovadoras e as menos inovadoras (reposicionamento e reduções de custo) superaram o desempenho as categorias intermediárias com relação ao cumprimento de critérios financeiros, retorno sobre o investimento e participação de mercado resultante!¹⁹ Isso porque os novos produtos na “área do meio” são novos o suficiente para realmente estimular os novos clientes, embora diferentes o bastante dos produtos existentes cuja sinergia é menor. Os resultados indicam que muitas empresas estão reconsiderando a importância e a possível contribuição de novos produtos inovadores ao tomarem decisões relativas à seleção de projetos. No Capítulo 3, examinaremos a construção de um portfólio estratégico de produtos que se esforça para encontrar um equilíbrio entre as categorias de inovação.

Como já vimos que até mesmo entre as melhores empresas existem alguns produtos malsucedidos, e este livro é totalmente dedicado ao desenvolvimento de novos produtos de sucesso, não é possível haver uma resposta fácil à pergunta “O que leva os novos produtos ao sucesso?”. Não obstante, vários estudos no decorrer dos anos a respeito dessa questão geraram uma resposta coerente: o principal motivo do sucesso é um *produto único superior*. Além disso, algumas das causas comuns de insucesso são: “o produto não atendia a nenhuma necessidade” e “havia uma necessidade, mas o novo produto não atendeu a essa necessidade”. Em outras palavras, o produto não era nem único nem superior.²⁰ Ele não oferecia ao usuário **valor agregado** suficiente em relação ao custo de compra e ao uso. Valor agregado é um conceito fundamental que você deve manter em mente ao seguir o processo de novos produtos.

ESSA ÁREA DE ATIVIDADE TEM UM VOCABULÁRIO EXCLUSIVO?

Sim, tem, por dois motivos. Primeiro, é uma *área em expansão* que está assumindo novas incumbências e as realizando de uma nova maneira. Segundo, é uma *área*

¹⁹ Elko J. Kleinschmidt & Robert G. Cooper, “The Impact of Product Innovativeness on Performance”, *Journal of Product Innovation Management*, 8(4), December 1991, pp. 240–251; consulte também Abbie Griffin, *Drivers of NPD Success: The 1997 PDMA Report* (Chicago: Product Development & Management Association, 1997).

²⁰ Discussões sobre o sucesso e fracasso dos produtos podem ser encontradas em R. G. Cooper, “New Products: What Separates the Winners from the Losers?”, in M. D. Rosenau, A. Griffin, G. Castellion & N. Anscheutz (eds.), *The PDMA Handbook of New Product Development* (New York: John Wiley, 1996), pp. 3–18; e R.G. Cooper, “The Impact of Product Innovativeness on Performance”, *Journal of Product Innovation Management*, 16(2), April 1999, pp. 115–133.