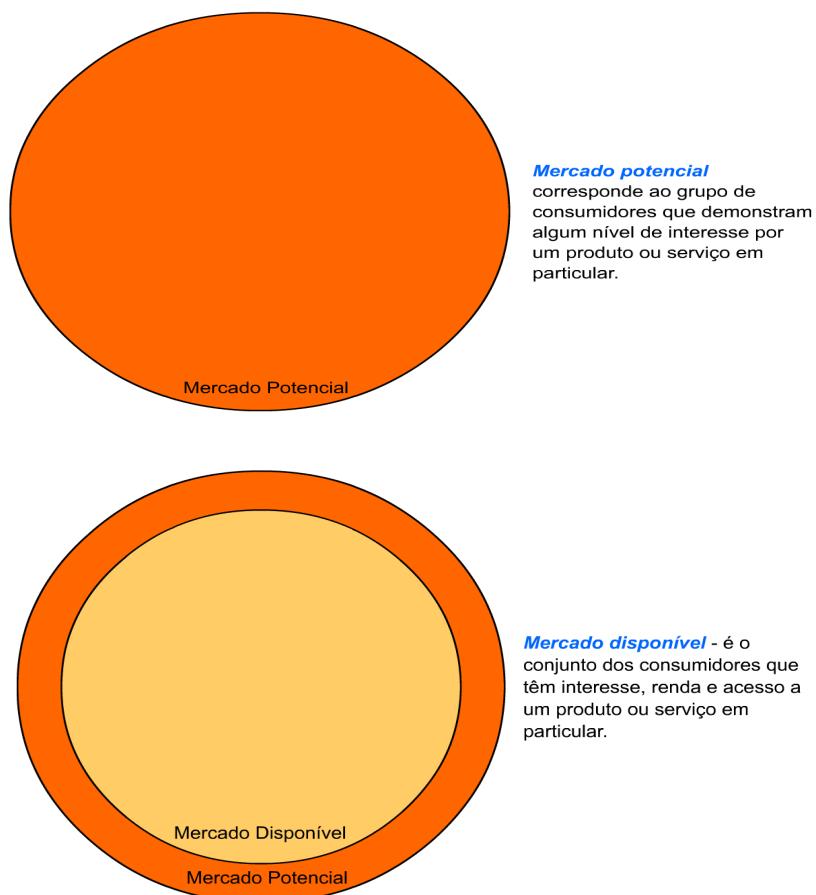


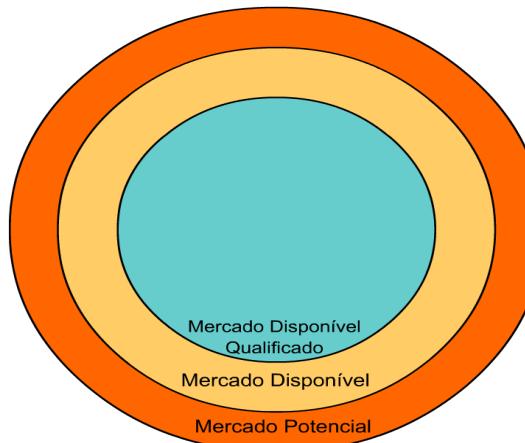
UNIDADE 1 – MERCADO E CONCORRÊNCIA**MÓDULO 1 – ANÁLISE DE MERCADO****01****1 - CONCEITOS DE MERCADO**

Primeiramente é preciso compreender o conceito de mercado e a importância de mensurá-lo. A compreensão e a aplicação da pesquisa de marketing passam necessariamente pelo entendimento do que seja mercado.

No Marketing, o mercado significa um grupo de compradores reais e potenciais de um produto. Kotler apresenta cinco tipos de mercado, um compreendido no outro, como uma cebola em que você vai tirando as cascas e vão surgindo sempre conceitos menos amplos que estavam contidos no conceito anterior. A figura a seguir ilustra esses conceitos.

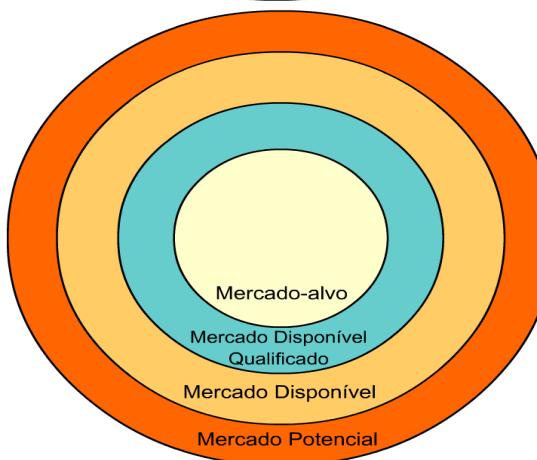
Os diferentes tipos de Mercado:





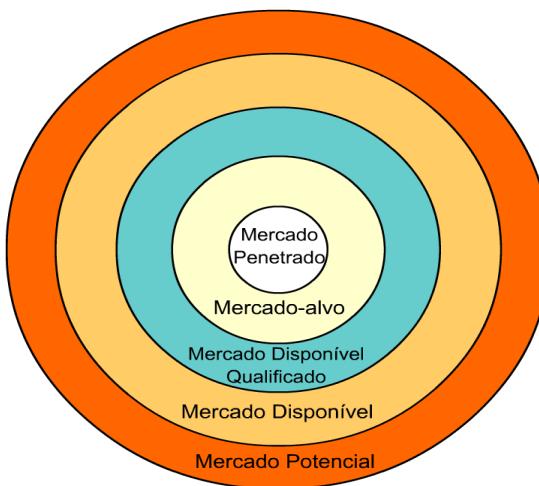
Mercado disponível qualificado

ocorre nos casos em que a empresa (ou a lei) restringe a vendas a determinados grupos (Ex.: bebida alcoólica que não pode ser vendida a menores de 18. Neste caso, só os adultos estão qualificados).



Mercado-alvo (ou mercado atendido)

é à parte do mercado disponível que a empresa decide atender, ou seja, que foi definido como alvo nas estratégias de segmentação.



Mercado penetrado

grupo de consumidores que já compraram determinado produto ou serviço. O market share equivale ao percentual que o mercado penetrado corresponde, considerando todo o mercado-alvo. Ou seja, se uma empresa tem um mercado-alvo com 2000 consumidores e um mercado penetrado de 200 consumidores, isso significa que o market share dessa empresa é de 10%.

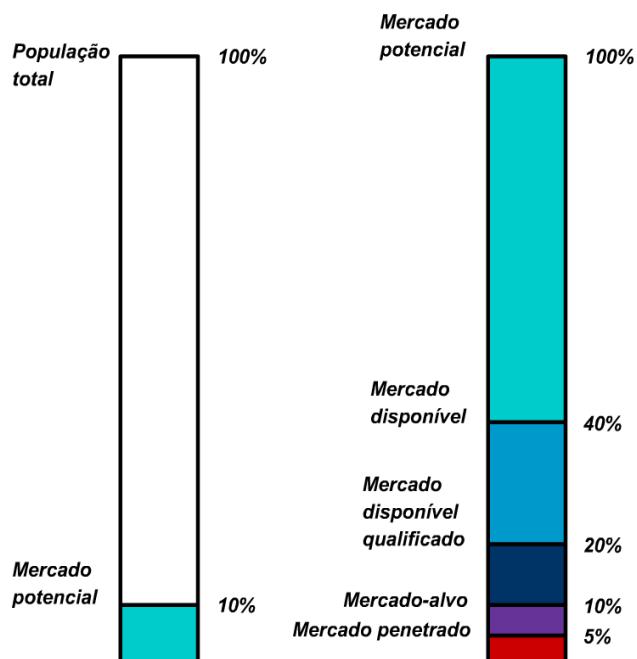
“Mercado é o lugar onde os vendedores e compradores se encontram com o propósito de satisfazer suas respectivas necessidades de troca”. Para Kotler (2000).

02

O entendimento desses conceitos é de fundamental importância: muitos profissionais se referem ao **mercado potencial** como equivalente ao **mercado-alvo** e estes são conceitos distintos.

Em muitos casos, é preciso priorizar o mercado disponível, pois o mercado potencial contempla pessoas que têm interesse no produto ou serviço, mas que não dispõem de renda ou acesso para adquiri-lo. Enquanto o mercado potencial e o mercado qualificado compreendem variáveis em nível macro que extrapolam ao controle da empresa; o mercado-alvo, em geral, é determinado por esta, pois na maioria dos casos é impossível atender a todo o mercado. As empresas devem priorizar determinados públicos, considerando-os como público-alvo.

A disposição desses mercados em camadas significa que o universo de pessoas a serem atendidas vai sendo diminuído a cada vez que se desce um nível nesta hierarquia de mercados. A figura 2 mostra os níveis de definição de mercado, apresentando um exemplo de como o percentual vai sendo diminuído em cada um dos níveis.



03

Compreendidos os conceitos e os níveis de mercado, é preciso avaliar como mensurar a demanda desses mercados. Em geral, as empresas estão interessadas em mensurar todos os níveis de mercado, mas com especial atenção para o **mercado-alvo** e o **mercado penetrado**.



Em relação ao mercado-alvo, há duas mensurações possíveis e necessárias a serem feitas:

- 1) **mensuração da demanda atual** (recomendada nos casos de análise de satisfação com o produto ou o serviço, nos projetos para mudanças nos produtos ou serviços ou nas linhas de produtos ou nos casos de avaliação do *market share*, para se analisar quanto do mercado-alvo a empresa conseguiu conquistar);
- 2) **mensuração da demanda futura** (recomendada para os casos de desenvolvimento e lançamento de novos produtos, mapeamento de oportunidades e também nos casos de adaptações de produtos ou das linhas de produtos já existentes).

04

Mensuração da demanda atual

A demanda total do mercado de um produto ou serviço é o volume total que será adquirido por um grupo definido de clientes, em uma área geográfica determinada, durante um período limitado, em um ambiente de marketing estabelecido, sob um dado nível de esforço de marketing no setor.

O importante é que a demanda total não é um número fixo, mas sim uma função das condições dadas. Nessas condições, é necessário considerar o investimento em marketing tanto para verificar o quanto de investimento vale a pena, como para compreender que a demanda depende também do investimento que se faz em marketing.



05

Uma maneira comum de estimar a demanda do mercado é expressa pela seguinte fórmula:

$Q = n \times q \times p$ onde:

Q = demanda total do mercado

n = número de compradores no mercado

q = quantidade comprada anualmente por um comprador médio

p = preço médio unitário

Pela fórmula podemos perceber que a demanda é calculada em reais (em dólares ou em qualquer outro unidade monetária). Por exemplo, se 100 milhões de pessoas (n) compram fitas cassete por ano, e o comprador médio adquire 6 fitas por ano (q), a um o preço médio é de 10 reais (p), a demanda total (Q) será de 6 bilhões de reais.



06

Há dois métodos **importantes disponíveis** para a mensuração da demanda:

- **Método de desenvolvimento de mercado;**
- **Método do índice de múltiplos fatores.**

O **método de desenvolvimento de mercado** (mais usado por firmas de produtos industriais) exige a identificação de todos os compradores, em potencial em cada mercado e a estimativa de suas compras. Ex. Empresa cria uma balança ultra-sensível que tem uso bastante recomendado para a indústria farmacêutica. A empresa começa a pesquisa em São Paulo. Para estimar o potencial do mercado, ela pesquisa o número de indústrias farmacêuticas na cidade de São Paulo. A empresa prevê que cada indústria comprará pelo menos uma dessas balanças e, dependendo do tamanho da indústria, poderá necessitar de mais de uma. A empresa calcula qual a produção média mensal que a utilização de uma única balança permite. A seguir, calcula o número de balanças que as empresas irão necessitar de acordo com a sua produção.



07

O **método do índice de múltiplos fatores** (empregado por firmas de bens de consumo) não demanda o conhecimento de cada um dos possíveis clientes. Kotler (2000) exemplifica o índice de múltiplos fatores com o exemplo de um fabricante de camisas masculinas. O fabricante quer avaliar se a participação dele no mercado de Belo Horizonte está maior ou menor do que a média da participação dele no Brasil. Ele calcula o seu percentual de participação no Brasil e a partir daí começa a comparar esse percentual de

participação com vários outros índices macroeconômicas ou setoriais. Um dos índices possíveis de serem calculados é o índice de poder aquisitivo, publicado anualmente pela *Sales and Marketing Management* nos Estados Unidos e, no Brasil, por alguns órgãos como o IBGE, o Dieese, a Fundação Getulio Vargas e outros.

Acompanhe o seguinte exemplo. Digamos que para a cidade de Belo Horizonte o poder total de compra seja dado pela seguinte fórmula:

$$B = 0,5y + 0,3r + 0,2p \text{ onde:}$$

B = % do poder total compra do país em Belo Horizonte

y = % da renda pessoal disponível do país em Belo Horizonte

r = % das vendas a varejo do país em Belo Horizonte

p = % da população do país em Belo Horizonte

Considerando que Belo Horizonte possua:

- 0,49% da renda pessoal disponível do Brasil;

- 0,55% das vendas a varejo do Brasil;

- 0,51% da população do Brasil;

Então, teremos:

$$B = 0,5 (0,49) + 0,3 (0,55) + 0,2 (0,51) = 0,51$$

Pelo exemplo, podemos concluir que o poder aquisitivo da capital mineira seria correspondente a 0,51% do poder aquisitivo do Brasil. Uma vez que o potencial total do país é de 2 bilhões de reais, o potencial de Belo Horizonte seria de 10.200.000 reais. Nesse caso, a empresa de camisas masculinas poderia comparar sua participação percentual no mercado de Belo Horizonte e no mercado do Brasil como um todo. É importante entender que os pesos atribuídos à renda (0,5), às vendas de varejo (0,3) e à população da região (0,2) não são valores fixos e sim valores calculados empiricamente, a partir de análises estatísticas. Esses valores não são calculados pelas empresas, pois se referem a variáveis macroambientais (dados secundários que as empresas precisam buscar).

Assim, como o **índice de poder aquisitivo**, vários outros índices podem ser utilizados nessa mensuração da demanda:

- índice de demanda de acordo com a renda da população;
- índice de demanda *per capita*
- índice de demanda por faixa etária etc.

A validade de estudar esses índices é entender como a demanda pode variar de acordo com a mudança de variáveis macroambientais. A empresa aprende a calcular, por exemplo, o efeito que o envelhecimento etário da população pode produzir na demanda atual por seus produtos ou serviços. O mesmo ocorre com o aumento ou diminuição da renda da população ou com qualquer outra variável para a qual desenvolva índices de demanda.

Ex: regra de três simples a partir do faturamento bruto de sua empresa e do faturamento total das fabricantes de camisas masculinas.

08

2 - ESTIMATIVA DA PARTICIPAÇÃO NO MERCADO

As associações comerciais e industriais costumam ter o total de vendas em cada setor. Apesar de elas não divulgarem a participação de cada empresa, estas podem calcular sua participação comparando o total de suas vendas com o total de vendas geral do setor. Dessa forma, poderiam definir qual é o seu *market share* ou o percentual de mercado conquistado.

Na avaliação do crescimento ou da diminuição da demanda para uma empresa, é importante comparar o crescimento da demanda específica dessa empresa com o crescimento da demanda do setor no qual ela está inserida. As oscilações de demanda devem sempre ser consideradas comparativamente. Ex.: Se uma empresa de turismo aumentou a sua venda em 5% em 99, mas o setor de turismo cresceu 10% no mesmo período, então a empresa está perdendo em posição relativa (perdendo *market share*), embora tenha tido um crescimento absoluto de 5%.



09

3 - PREVISÃO DE DEMANDA FUTURA

Existem alguns mecanismos para realizar a previsão de demanda futura. Entre eles, destacam-se:

- pesquisa de intenção dos compradores;
- opiniões da equipe de vendas;
- opinião de especialistas;
- método de teste de mercado (novos produtos);
- análise de séries temporais das vendas passadas (tendência, ciclo, sazonalidade);
- indicadores-guias; e
- análises estatísticas da demanda.

Previsão é a arte de estimar a demanda futura, antecipando o que os compradores irão, provavelmente, adquirir sob determinadas condições. Talvez o mais importante da previsão seja definir as condições em que ela está sendo feita, pois as demandas sempre dependem de uma série de variáveis. (Segundo Kotler).

Testa o produto em situações reais de mercado para ver como o consumidor reagirá em relação ao manuseio, utilização e recompra do produto sua estratégia de posicionamento, promoção, embalagem, marca etc. Ou seja, o teste de mercado pode servir não só para calcular a demanda, mas também para avaliar se as estratégias do mix de marketing, de segmentação, de diferenciação e de

posicionamento estão adequadas.

Medem a tendência de demanda de um determinado produto, em função das mudanças ocorridas com outras variáveis como preço, renda, população e promoção. Essas análises geram funções que calculariam a demanda esperada (variável dependente), de acordo com a oscilação das demais variáveis (variáveis independentes).

10

RESUMO

O mercado é o lugar onde os vendedores e compradores se encontram com o propósito de satisfazer suas respectivas necessidades de troca. Kotler apresenta cinco tipos de mercado: mercado potencial, mercado disponível, mercado disponível qualificado; mercado-alvo e mercado penetrado. O *market share* equivale ao percentual que o mercado penetrado corresponde, considerando todo o mercado-alvo.

A disposição desses mercados em camadas significa que o universo de pessoas a serem atendidas vai sendo diminuído a cada vez que se desce um nível.

Em relação ao mercado-alvo, há duas mensurações: a mensuração da demanda atual (recomendada nos casos de análise de satisfação com o produto ou o serviço, de projetos para mudanças nos produtos ou serviços ou nas linhas de produtos ou nos casos de avaliação do *market share*, para se analisar quanto do mercado-alvo a empresa conseguiu conquistar) e a mensuração da demanda futura (recomendada para os casos de desenvolvimento e lançamento de novos produtos, mapeamento de oportunidades). A demanda total do mercado de um produto ou serviço é o volume total que será adquirido por um grupo definido de clientes, em uma área geográfica, em um período, em um ambiente de marketing e considerando dado nível de esforço de marketing. O mais importante é que a demanda total não é um número fixo, mas uma função das condições dadas.

Há dois métodos importantes disponíveis para a mensuração da demanda atual: o método de desenvolvimento de mercado (mais usado por empresas de produtos industriais) e o método do índice de múltiplos fatores (empregado por empresas de bens de consumo). Outro aspecto importante é o cálculo da estimativa da participação no mercado (*market share*).

Na avaliação do crescimento ou da diminuição da demanda para uma empresa, é importante comparar o crescimento da demanda específica dessa empresa com o crescimento da demanda do setor no qual ela está inserida, pois as oscilações de demanda devem sempre ser consideradas comparativamente.

Já em relação à previsão de demanda futura, existem alguns mecanismos para realizar essa previsão, entre eles:

- pesquisa de intenção dos compradores;
- opiniões da equipe de vendas ou de especialistas;
- teste de mercado;
- análise de séries temporais das vendas passadas (tendência, ciclo, sazonalidade);

- indicadores-guias e análises estatísticas da demanda.

UNIDADE 1 – MERCADO E CONCORRÊNCIA

MÓDULO 2 – ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

01

1 - CONCEITO SETORIAL DE CONCORRÊNCIA

A análise da concorrência é fundamental como parte da estratégia competitiva. A pesquisa mercadológica pode ser uma importante ferramenta neste processo, pois ela permite não só conhecer os concorrentes como mapear suas possíveis estratégias de marketing, os pontos fortes e fracos de cada um, a definição dos fatores críticos de sucesso etc..

A tarefa de identificar concorrentes nem sempre é simples. Todos sabem que a Rede Globo é um grande concorrente do SBT, mas a faixa de concorrentes reais e potenciais pode ser muito mais ampla do que esta concorrência direta que é facilmente identificável. Kotler (2000) avalia que as empresas estão mais propensas a serem atingidas por novos concorrentes e novas tecnologias do que por concorrentes já existentes.

Para entender melhor as questões relativas à competitividade, é preciso conhecer o conceito setorial da concorrência. Se uma empresa for estudá-la, deve começar pela análise do setor no qual ela está inserida. Setor compreende um grupo de empresas que oferece uma categoria de produtos que são substitutos próximos uns dos outros.



02

Tipos de Classificação dos Setores

Os setores podem ser classificados de acordo com a quantidade de empresas vendedoras, com os níveis de diferenciação do produto, com a presença ou não de barreiras à entrada, à mobilidade e à saída de concorrentes; com as estruturas de custo; com o grau de integração vertical e com o grau de globalização. O quadro mostra os tipos de classificação dos setores, de acordo com a visão de Kotler (2000):

1) Quantidade de empresas vendedoras e nível de diferenciação – para saber a quantidade de empresas que podem atuar em determinado setor é preciso saber se o produto é homogêneo (commodity) ou se é altamente diferenciado. Neste caso há quatro tipos de estrutura setorial:

- **monopólio puro** - somente uma empresa fornece um certo produto ou serviço em determinada região (sem ter concorrentes diretos);

- **oligopólio** - poucas empresas fornecem certo produto ou serviço em determinada região, configurando poucos concorrentes diretos;
- **concorrência monopolista** - muitos concorrentes são capazes de diferenciar suas ofertas no todo ou em parte (restaurantes, salões de beleza);
- **concorrência pura** - muitos concorrentes oferecem o mesmo produto e serviço: mercado de ações, mercado de commodities.

03

2) Barreiras à entrada, à mobilidade e à saída – os setores diferem em grande parte no que diz respeito à facilidade de entrada. É fácil abrir um salão de beleza, mas bastante difícil entrar no setor aeronáutico. Entre as principais barreiras à entrada estão:

- a necessidade de muito capital;
- as economias de escala;
- as exigências de patentes e licenciamento;
- a escassez de locais;
- matérias-primas ou distribuidores;
- exigências de reputação.

Alguns setores oferecem além da barreira à entrada, a barreira à mobilidade, dificultando que as empresas que estão dentro do setor busquem penetrar mercados mais atraentes. Em relação às barreiras de saída, as mais freqüentes são:

- obrigações legais ou morais perante os clientes;
- credores e funcionários;
- restrições governamentais;
- baixo valor de patrimônio recuperável devido à super especialização ou a obsolescência;
- falta de oportunidades alternativas;
- integração vertical elevada e barreiras emocionais.

3) A estrutura de custos – cada setor tem uma composição de custos que moldará bastante a sua conduta estratégica. Empresas de setores distintos podem ter custos também distintos, ou seja, enquanto uma tem alto custo com fabricação, outra pode ter alto custo com distribuição e uma terceira custo alto com promoção. A redução de custos está cada vez mais sendo colocada como um diferencial competitivo.

4) Grau de integração vertical – a integração vertical significa uma mesma empresa ou grupo atuar em várias etapas da produção e comercialização de um determinado bem, como acontece com os principais produtores de petróleo que atuam desde a extração do petróleo até o atendimento nos postos de gasolina.

5) Grau de globalização – alguns setores são altamente regionais outros são globais, mas a realidade é que a concorrência torna-se cada vez mais um desafio global. Até setores que eram considerados como altamente regionais (como o de lavanderias), hoje disputam no mercado global.

04

Embora a abordagem setorial seja fundamental para a compreensão e análise da concorrência, ela não é a única. A abordagem do mercado também é muito útil, pois segundo esta abordagem os concorrentes são empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes. De acordo com esta abordagem, os concorrentes do SBT não são apenas a Rede Globo e as demais emissoras de TV aberta ou mesmo de TV por assinatura, mas qualquer empresa que ofereça, por exemplo, entretenimento ou informação para os clientes. Assim, uma revista semanal ou uma academia de ginástica seriam também concorrentes do SBT. Portanto, essa abordagem do mercado abre uma ampla possibilidade de concorrentes reais e potenciais.

A análise da concorrência feita com o auxílio das pesquisas mercadológicas deve considerar tanto a abordagem setorial como a abordagem de mercado.

**05**

2 - A ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

A análise da concorrência é um tipo de pesquisa mercadológica que busca não só conhecer os concorrentes como mapear suas possíveis estratégias de marketing, os pontos fortes e fracos de cada um, a definição dos fatores críticos de sucesso etc..

Considerando o **grau de concorrência**, os concorrentes podem ser classificados em:

- **concorrentes diretos** – aqueles que concorrem diretamente com o produto ou o serviço oferecido pela empresa, oferecendo produtos ou serviços similares (ex.: uma academia é concorrente direta de outra academia que atue com o mesmo público);
- **concorrentes indiretos** – aqueles que oferecem produtos ou serviços distintos aos da sua empresa, mas que por algum motivo concorrem com a sua oferta (ex.: um *shopping center* que concorre com uma academia de ginástica por também oferecer opções de entretenimento para os freqüentadores).

06

Em relação ao **comportamento no mercado**, os concorrentes podem ser classificados como:

- “**bem-comportados**” são os que não fazem ataques diretos aos concorrentes, seja por meio de propagandas, políticas de preço e produtos, seja por meio de acordos com fornecedores e

distribuidores.

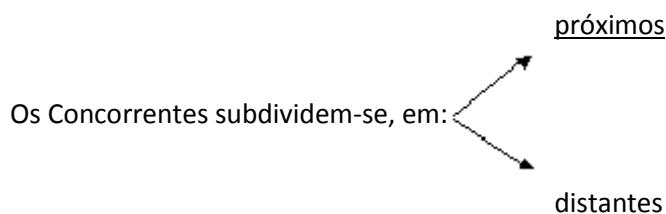
Exemplo: os fabricantes de biscoitos;

- “**destrutivos**” são aqueles que estão sempre atacando frontalmente o(s) seu(s) concorrente(s). A concorrência destrutiva é mais comum em mercados maduros, onde o mercado é fortemente dominado por duas marcas. Um exemplo de concorrente “bem-comportado” são os fabricantes de biscoitos enquanto as marcas de refrigerante apresentam um comportamento de concorrentes “destrutivos”.



07

3 - CONSIDERANDO O ACESSO DO CONSUMIDOR AOS PRODUTOS E SERVIÇOS



Em relação ao **poder dos concorrentes**, são divididos entre:

- **concorrentes fortes** - aqueles que têm maior poder de afetar os negócios da sua empresa;
- **concorrentes fracos** - aqueles que, mesmo atuando no mesmo mercado, não concorrem tão de perto por atuarem em outro segmento (seja ele geográfico, demográfico, psicográfico ou comportamental).

Finalmente, em relação ao padrão de reação, os concorrentes podem ser divididos em: (a) concorrente cauteloso ou omisso; (b) concorrente seletivo; (c) concorrente arrojado; e (d) concorrente imprevisível.

São os que se encontram na zona de influência (primária e secundária) da sua empresa.

Os que se encontram fora das zonas de influência primária e secundária das empresas.

08



Para realizar uma mensuração adequada do mercado, não basta levantar quem são os concorrentes e classificá-los. É preciso identificar as estratégias dos concorrentes, analisando suas forças e fraquezas e tomando decisões de marketing a partir dos resultados encontrados.

09

As etapas definidas por Kotler (2000) para a análise da concorrência são as seguintes:

- Identificação dos concorrentes;
- Determinação dos objetivos dos concorrentes;
- Identificação das estratégias dos concorrentes;
- Análise das forças e fraquezas do concorrente;
- Estimativa dos padrões de reação dos concorrentes;
- Decisão de que concorrentes atacar ou evitar.

A identificação dos concorrentes não se limita a nomear quem são os concorrentes, mas também em classificá-los em próximos ou distantes, fortes ou fracos e comportados ou destrutivos. Embora -se deva dar atenção a todos os concorrentes, deve-se tomar mais cuidado com os concorrentes próximos, fortes e destrutivos.

A determinação dos objetivos dos concorrentes é uma análise subjetiva que o profissional de marketing faz a partir da análise das ações do concorrente ao longo do tempo e da observação dos caminhos que o concorrente optou por trilhar.

A identificação das estratégias dos concorrentes é feita considerando-se alguns critérios tais como: estratégias de segmentação, estratégias de diferenciação, estratégias de posicionamento, estratégias de preço, estratégias de produto, estratégias de distribuição e estratégias de comunicação (promoção). O ideal é construir um quadro que mostre quais as estratégias adotadas pelos principais concorrentes e quais as estratégias adotadas pela sua empresa para que o profissional de marketing consiga visualizar estratégias conflitantes, ameaças e oportunidades.

A análise das forças e fraquezas dos concorrentes decorre muito da análise das estratégias adotadas pelos mesmos. Assim, pode-se perceber, por exemplo, que determinado concorrente tem o preço como ponto fraco e a distribuição como principal ponto forte, enquanto outro concorrente é mais forte na comunicação e na inovação de produtos e fraco na segmentação. Com a análise das forças e fraquezas dos concorrentes e das forças e fraquezas da sua própria empresa, o profissional de marketing têm condições de estabelecer estratégias competitivas mais adequadas.

A estimativa dos padrões de reação dos concorrentes deriva muito da análise de como esses concorrentes têm se comportado ao longo dos anos. A análise das estratégias que eles adotam também ajuda a prever prováveis reações deles em situações futuras. A estimativa dos padrões de reação dos concorrentes é necessária para evitar que o profissional de marketing seja “pegado de surpresa”, mantendo uma atitude reativa nas situações competitivas.

Nem todos os concorrentes devem ser atacados. Em alguns momentos, o melhor é evitar a concorrência. Por exemplo, se a sua marca é a terceira do mercado e as marcas líderes estão

brigando entre si, porque atacá-las? Ou, se o seu principal concorrente tem um produto e uma distribuição melhores do que os seus e condições de abaixar significativamente o preço em um momento de embate competitivo, não seria prudente atacá-lo.

10

A pesquisa de marketing desempenha importante papel em cada uma dessas etapas de análise da concorrência. Muitas vezes são necessárias pesquisas não só com os consumidores, mas também com o mercado potencial de forma mais ampla e também com distribuidores, fornecedores e formadores de opinião.

Tanto as pesquisas qualitativas como as quantitativas podem ser utilizadas para mapear e analisar a concorrência. Em pesquisas dessa natureza, deve-se tomar o máximo de cuidado para que os concorrentes não identifiquem quem contratou a pesquisa e não tentem agir para manipulá-las. O ideal, nesse caso, é que a empresa contrate um instituto de pesquisa, o que reduz o risco de o concorrente perceber o processo de pesquisa e tentar interferir no mesmo.



11

RESUMO

A análise da concorrência é fundamental como parte da estratégia competitiva. A pesquisa mercadológica pode ser uma importante ferramenta neste processo, pois ela permite não só conhecer os concorrentes como mapear suas possíveis estratégias de marketing, os pontos fortes e fracos de cada um, a definição dos fatores críticos de sucesso etc..

A tarefa de identificar concorrentes nem sempre é simples. Para entender melhor as questões relativas à competitividade, é preciso entender o conceito setorial da concorrência. Setor compreende um grupo de empresas que oferecem uma categoria de produtos que são substitutos próximos uns dos outros.

Os setores podem ser classificados de acordo com a quantidade de empresas vendedoras, com os níveis de diferenciação do produto, com a presença ou não de barreiras à entrada, à mobilidade e à saída de concorrentes; com as estruturas de custo; com o grau de integração vertical e com o grau de globalização.

Além da abordagem setorial, a abordagem do mercado também é fundamental, pois segundo ela os concorrentes são empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes. Portanto, essa abordagem abre uma ampla possibilidade de concorrentes reais e potenciais. A análise da concorrência feita com o auxílio das pesquisas mercadológicas deve considerar, portanto, tanto uma quanto a outra.

Os concorrentes podem ser classificados de acordo com diferentes critérios. Aqui serão apresentados cinco critérios que podem ser utilizados: o do grau de concorrência, o do comportamento no mercado, o do acesso aos produtos e serviços, o do poder dos concorrentes e o do padrão de reação.

Em relação ao grau de concorrência, os concorrentes podem ser classificados como concorrentes diretos ou indiretos. Em relação ao comportamento no mercado, os concorrentes podem ser classificados como “bem-comportados” ou “destrutivos”. Com relação ao acesso do consumidor aos produtos e serviços, se subdividem em: “concorrentes próximos” e “concorrentes distantes”. Em relação ao poder dos concorrentes, eles são divididos entre “concorrentes fortes” e “concorrentes fracos”. Finalmente, em relação ao padrão de reação, os concorrentes podem ser divididos em: (a) concorrente cauteloso ou omissivo; (b) concorrente seletivo; (c) concorrente arrojado; e (d) concorrente imprevisível.

As etapas definidas por Kotler para a análise da concorrência são as seguintes: identificação dos concorrentes; determinação dos seus objetivos; identificação das suas estratégias; análise das suas forças e fraquezas; estimativa dos padrões de reação; decisão de quais concorrentes atacar ou evitar. A pesquisa de marketing desempenha importante papel em cada uma dessas etapas de análise da concorrência. Muitas vezes são necessárias pesquisas não só com os consumidores, mas também com o mercado potencial de forma mais ampla e também com distribuidores, fornecedores e formadores de opinião. Tanto as pesquisas qualitativas como as quantitativas podem ser utilizadas para realizar esse mapeamento e análise.

UNIDADE 1 – MERCADO E CONCORRÊNCIA

MÓDULO 3 – INOVAÇÃO COMO FERRAMENTA COMPETITIVA

01

1 - INOVAÇÃO: UMA DEMANDA DOS MERCADOS

A competitividade mundial tem aumentado principalmente nas últimas décadas e as empresas têm sido obrigadas a inovar seus processos, produtos e serviços. Fenômenos como a globalização, a terceirização, os avanços tecnológicos, os novos modelos de gestão e a automação têm provocado significativas mudanças para as organizações.

Os profissionais que atuam em marketing buscam novos pilares que possibilitem a sua permanência no mercado e crescimento diante dessas transformações. A escolha entre “qualidade” ou “preço baixo” que reinou durante anos, já não é mais uma regra na maioria dos mercados. Cada vez mais empresas oferecem alta qualidade com baixo custo, configurando um desafio para seus competidores. Assumir uma posição de liderança no mercado não é tarefa fácil, mas tem sido muito mais difícil conseguir manter essa posição.

02

Vivemos em uma época de inovações. Ano a após anos as inovações vão tendo um ciclo de vida mais curto e o que era inovação ontem, já não é mais considerado inovação hoje. A respeito disso leiam duas reportagens publicadas pela revista Exame em 2005.

Um survey realizado pelo MCI/Gallup, denominado “Competition 2000”, com centenas de executivos industriais dos países do Primeiro Mundo, apresenta duas informações que merecem destaque. O quadro a seguir mostra as perguntas feitas aos executivos e os percentuais relativos às suas respostas.

| Nos últimos dez anos, que empresas melhor aproveitaram as mudanças em sua indústria? | | Os novatos mais bem-sucedidos em sua indústria tiveram sucesso por... | |
|--|------------|---|------------|
| Novos competidores | 38% | Executar melhor | 31% |
| Minha própria empresa | 31% | Mudar as regras | 62% |
| Competidores tradicionais | 26% | | |

As respostas dos executivos evidenciam a chegada de novos competidores e, mais do que isso, o quanto a inovação está sendo capaz de mudar as regras de quem tem ou não sucesso dentro da indústria.

03

A inovação tem vida curta!

Pesquisa mostra que da década de 70 para cá, as inovações permanecem cada vez menos tempo sozinhas no mercado

Em um estudo realizado entre março e novembro de 2004, a E-Consulting analisou as principais inovações lançadas nos últimos 35 anos em sete setores financeiro, telecomunicações, tecnologia, indústria de base e infra-estrutura, indústria de bens de consumo, varejo e serviços. A conclusão é que o monopólio temporário obtido por uma empresa ao lançar um produto inovador vem diminuindo década a década. Esse período é tanto mais curto quanto menor for a complexidade da inovação.

No caso de uma inovação disruptiva, aquela em que o produto é lançado a partir de uma tecnologia completamente nova, como o Viagra, por exemplo, a concorrência demora mais tempo para oferecer um produto com características parecidas. As inovações incrementais, como a adição de sabores a refrigerantes, por exemplo, são copiadas mais rapidamente. Confira a aceleração do tempo das cópias nos quadros abaixo:

| Inovações disruptivas | | | | |
|--|---------------------------------|---------|---------|-----------|
| Segmento | Tempo médio de cópia (em meses) | | | |
| | Anos 70 | Anos 80 | Anos 90 | Anos 2000 |
| Financeiro | 26 | 18 | 13 | 8 |
| Telecomunicações | 37 | 28 | 16 | 9 |
| Tecnologia | 40 | 31 | 18 | 13 |
| Indústria de base / pesada / infra-estrutura | 39 | 33 | 28 | 19 |
| Indústria de bens de consumo | 33 | 28 | 20 | 17 |
| Varejo | 21 | 18 | 15 | 8 |
| Serviços | 25 | 19 | 16 | 12 |
| <i>Fonte: E-Consulting</i> | | | | |

| Inovações incrementais | | | | |
|--|---------------------------------|---------|---------|-----------|
| Segmento | Tempo médio de cópia (em meses) | | | |
| | Anos 70 | Anos 80 | Anos 90 | Anos 2000 |
| Financeiro | 17 | 15 | 9 | 6 |
| Telecomunicações | 24 | 16 | 91 | 6 |
| Tecnologia | 26 | 18 | 3 | 4 |
| Indústria de base / pesada / infra-estrutura | 30 | 23 | 18 | 12 |
| Indústria de bens de consumo | 21 | 18 | 14 | 12 |
| Varejo | 18 | 15 | 12 | 7 |
| Serviços | 19 | 16 | 9 | 5 |

Fonte: E-Consulting

1REVISTA EXAME. São dois textos complementares, ambos são reportagens de Roberta Paduan O primeiro “A inovação tem vida curta” da Edição nº 835, de: 03/02/2005 e o segundo “As cópias estão mais rápidas” de 27/01/2005.

04

As cópias estão mais rápidas

Nos anos 70, uma inovação demorava três anos para ser imitada. Hoje, leva um. Veja como as empresas estão se adaptando

Copiar produtos da concorrência faz parte do jogo dos negócios. Existe até um termo chique -- benchmarking -- para definir a prática de estudar e adaptar os melhores processos de produção existentes. Para os consumidores em geral, as cópias trazem benefícios, pois significam mais ofertas, que normalmente elevam o padrão do produto ou serviço e diminuem seu preço. Para as empresas, no entanto, trata-se de uma complicação. O lançamento de similares corrói a lucratividade que se espera obter dos investimentos em inovação, e as vantagens tendem a ser mais efêmeras.

Nos últimos anos, o problema para as empresas vem se agravando. As cópias nunca foram produzidas tão rapidamente. Na década de 70, uma inovação da área de telecomunicações levava, em média, três anos e um mês para ser adotada por um concorrente, de acordo com um levantamento da E- Consulting, consultoria especializada em estratégia de negócios. Hoje, as cópias nesse setor levam apenas nove meses para aparecer. O fenômeno tornou-se tão onipresente que está provocando mudanças no modo de gerir as inovações. “O desafio é aproveitar ao máximo o período em que se permanece sozinho no mercado”, afirma Daniel Domeneghetti, sócio da E-Consulting. Durante esse tempo, a empresa pioneira tem de agir de maneira que a perda de espaço seja mínima quando a concorrência aparecer.

É o caso da Apple. Só no Natal de 2004, ela vendeu 4,6 milhões de aparelhos de reprodução de música digital, o iPod. Empresas reconhecidamente inovadoras, como Philips (a primeira a produzir um

videocassete, em 1972) e Sony (que inventou o CD-player, em 1982), seguem a líder com versões do mesmo produto. Isso sem contar as inúmeras companhias menos famosas, como a coreana iRiver, cujo modelo foi apresentado no começo de janeiro por Bill Gates, dono da Microsoft, na mais importante feira de tecnologia do mundo, em Las Vegas. Steve Jobs, presidente da Apple, contra-atacou, lançando em janeiro um iPod mais barato, para manter-se à frente nas vendas.

Já que é impossível conter as cópias, o que as empresas vêm fazendo é adotar estratégias para maximizar os benefícios das inovações. Uma delas concerne à distribuição. Ela tem de ser mais eficiente para dar retorno à empresa o quanto antes, aproveitando o período de monopólio. "Não é apenas o produto em si que define o sucesso ou o fracasso de uma inovação", afirma Andrea Aun, sócia da consultoria Integration. No dia de lançamento, o sistema de distribuição e comunicação tem de estar funcionando plenamente em cada canal de venda, de forma a dominar o mercado o mais rapidamente possível. "Quem copia consegue imitar o produto, mas não absorve o conhecimento do mercado adquirido durante o desenvolvimento da inovação e, consequentemente, não consegue copiar a estratégia de distribuição", afirma.

Foi essa lógica que levou a fabricante de calçados Azaléia a alterar completamente seu sistema de vendas nos últimos dois anos. Até 2003, a promoção das coleções era feita por meio de catálogos e amostras cerca de dois meses antes de a fabricação começar. "Era uma maneira de dimensionarmos a produção a partir dos modelos com mais aceitação", afirma Paulo Santana, diretor de marketing da empresa. De um ano e meio para cá, a empresa extinguiu os catálogos e as amostras. Agora, as vendas só começam quando a produção é suficiente para que a entrega seja imediata. Nenhum desenho ou amostra sai da fábrica antes do lançamento. "O objetivo é cobrir todos os pontos-de-venda rapidamente para que a concorrência tenha menos tempo de produzir suas cópias", diz Santana. "Aumentamos o nosso risco, mas não temos outra alternativa, pois já tivemos produtos copiados em 15 dias", afirma. A Cadbury-Adams, empresa de confeitos, também alterou sua política de distribuição, formando uma rede com 600 funcionários próprios, que conseguem chegar em 150 000 pontos-de-venda em 15 dias. Foi um investimento de 10 milhões de reais. "O novo sistema de distribuição foi fundamental para o aumento de 24% nas vendas nos últimos dois anos", afirma Oswaldo Nardinelli Filho, diretor de vendas da empresa.

Outra consequência da rapidez na cópia é o aumento da preocupação em proteger os projetos. Na subsidiária brasileira da 3M -- que registra cerca de 1 000 patentes por ano no mundo -- , a política de propriedade intelectual tornou-se mais rígida nos últimos seis anos. "Apesar de todo funcionário assinar um contrato de confidencialidade quando entra na companhia, ele tem de assinar um novo contrato desse tipo cada vez que entra em um projeto de desenvolvimento", afirma Marcelo Tambascia, gerente técnico da 3M. A companhia também promove treinamentos regulares que incluem, por exemplo, regras de como um funcionário deve se portar em reuniões com clientes ou parceiros de negócio.

| A rapidez das cópias | | | | |
|--|---------------------------------|------|------|------|
| Produtos inovadores levam hoje muito menos tempo para ser copiados pelos concorrentes. Veja quanto demora para surgir um produto similar, em diferentes setores | | | | |
| Setores | Tempo médio de cópia (em meses) | | | |
| | 1970 | 1980 | 1990 | 2000 |

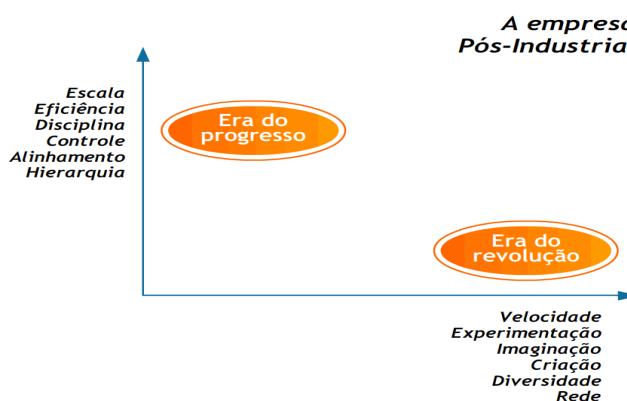
| | | | | |
|-------------------|----|----|----|----|
| Telecomunicações | 37 | 28 | 16 | 9 |
| Indústria de base | 39 | 33 | 28 | 19 |
| Bens de consumo | 33 | 28 | 20 | 17 |
| Serviços | 25 | 19 | 16 | 12 |

Fonte: E-Consulting

Na maioria das empresas brasileiras, esse tipo de preocupação só começou a ganhar relevância recentemente. Há cerca de um ano, o andar em que fica a área de desenvolvimento de produtos da Azaléia foi equipado com portas e leitores de crachás. "Sem vazamento, as cópias já surgem em períodos curtíssimos. Com vazamento, então, a concorrência tem a audácia de lançar antes da gente", afirma Santana. A Azaléia acredita que isso tenha acontecido no início do ano passado. Depois de consumir dois anos de trabalho e 2 milhões de dólares de investimento num sistema de amortecimento inspirado em edificações antiterremoto, o Tube, um modelo de tênis da marca Olympikus, foi lançado em março de 2004. Um mês antes do lançamento, no entanto, surgiu um produto com o mesmo sistema. "Foi uma tremenda frustração", afirma Santana, diretor de marketing da Azaléia. O que tais casos evidenciam é que, no mundo dos negócios de hoje, não basta investir em criar novos produtos e serviços. É preciso criar também uma estratégia para dominar o mercado que eles abrem. Ou copiar a estratégia de alguém.

05

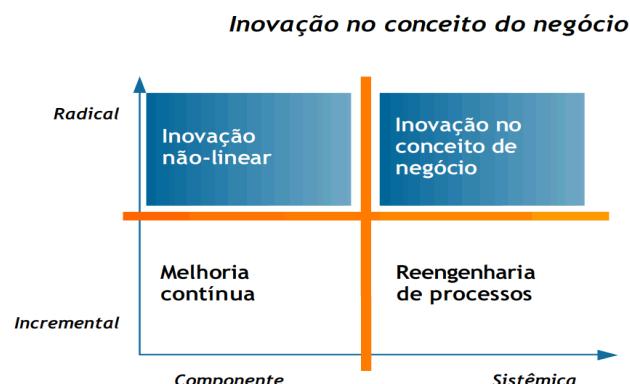
Basta olharmos para alguns nomes de empresas para confirmarmos que, de fato, os novatos nunca foram tantos e tão competitivos. Nomes como SAP, Dell, Sephora, Nokia, Wal-Mart, Starbucks e Amazon.com demonstram isso. Por outro lado, vemos que a liderança em um determinado ramo não é mais garantia de sucesso. Exemplo disso são marcas como Sears, Apple, Nissan, Mazda, Motorola e tantas outras.



Na verdade, estamos em mudança na empresa pós-industrial (Figura 1). A “Era do Progresso” cede lugar para a “Era da Revolução”, e valores como velocidade, criação, diversidade e rede se sobrepõem a outros como Eficiência, Disciplina Controle e Hierarquia.

06

A inovação passa a ser mais e mais valorizada. Busca-se tanto a inovação nos produtos e em cada componente da empresa, como a inovação sistêmica. As empresas não mais querem melhorias incrementais, elas querem inovação radical, que possa inclusive mudar o conceito de negócio, como mostra a Figura 2.



07

O fato é que praticamente em todas as empresas existem alguns padrões estabelecidos e que raramente conseguem ser quebrados. Esses padrões podem estar relacionados aos produtos e serviços da empresa, estabelecendo, por exemplo, que forma o produto deve ter, quais os benefícios e o valor entregue ao cliente, como o produto é configurado e cobrado. Mas também é comum que as empresas já tenham estabelecido padrões para o mercado, definindo quem são os seus clientes, o contato estruturado com eles, os concorrentes mais perigosos, e que competências-chave são necessárias para o sucesso.

O problema desses padrões é que, muitas vezes, as pessoas se fixam neles e isso começa a dificultar a inovação e a mudança das regras e dos paradigmas definidores do negócio. Mas é claro que a empresa precisa ter algumas definições e processos estruturados para funcionar bem. O difícil é saber até quando essa estruturação é necessária e quando ela passa a ser uma “camisa de força” que prende os profissionais àqueles parâmetros e impede que novas visões sejam estabelecidas.

08

Não há uma fórmula para indicar se a empresa está ou não ancorada em paradigmas ultrapassados, mas existem alguns indicadores que, quando presentes, podem acender o “pisca-alerta” e nos fazer pensar que mudanças precisam acontecer rapidamente nessas organizações. O Quadro 1 apresenta alguns desses indicadores.

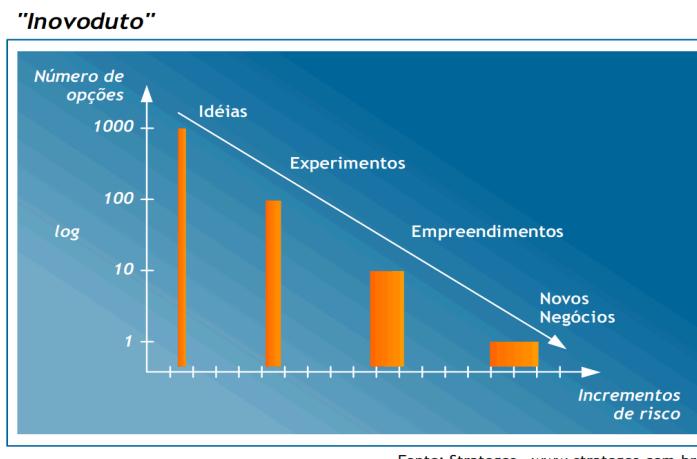
Quadro 1: Indicadores de que a organização está demandando inovação

- Cultura organizacional na qual predominam o controle e a disciplina
- Decisões tomadas de cima para baixo
- Aversão ao risco
- Calendário como principal guia
- Orientação para “conformidades”
- Definição rigorosa de clientes e mercados

Mas como inovar? Não existe uma receita para a inovação, mas existem algumas técnicas que podem auxiliar bastante. Nessa disciplina vamos discutir um pouco este tema, com especial atenção para a área de marketing. Mas existem alguns aspectos que precisamos ter claro: não há inovação sem risco e para que um novo negócio dê certo, serão necessárias, provavelmente, muitas tentativas.

09

O “inovoduto”, sugerido pela empresa de tecnologia Strategos, seria uma forma de buscar constantemente a inovação dentro das empresas. O modelo criado por eles mostra que é preciso uma grande quantidade de idéias, para que algumas possam se tornar experimentos; um número menor, empreendimentos; e muito poucas chegarão a ser novos negócios. Isso significa que, uma empresa que quer inovar, necessita convidar os seus colaboradores a construírem uma “fábrica de idéias”.

Fonte: Strategos - www.strategos.com.br

Fonte: Strategos - www.strategos.com.br

10

Ocorre que, na maioria das vezes, essa onda de inovação exigida sobretudo pelos clientes dos processos, produtos e serviços, vai além das competências dos profissionais que atuam no mundo corporativo. Não só os profissionais de marketing, mas praticamente em todos os postos de trabalho, está sendo exigido não apenas a habilidade de se adaptar à mudança, mas a capacidade de rever seus próprios paradigmas e ser agente promotor dessas mudanças.

Cada vez mais são valorizados profissionais criativos e capazes de apresentar novos produtos e soluções para os problemas e processos da organização. Basta consultar as oportunidades de emprego que veremos que para os mais diferentes cargos é mencionada a criatividade como uma competência essencial. No caso da área de marketing essa exigência é quase universal.

11

Mas é importante salientar que a criatividade não é privilégio de alguns seres humanos iluminados. Na verdade, a criatividade é um processo, que demanda conhecimento e que pode utilizar um conjunto de técnicas. Portanto, um profissional criativo (em marketing ou em qualquer outra área) não é alguém que nasceu com inspiração, mas provavelmente alguém que estudou, observou, pesquisou e desenvolveu técnicas que possibilitam a criação.

A demanda por inovação é intensa, mas talvez o local em que ela seja mais visível seja nos produtos, pois os clientes buscam freneticamente novidades nas prateleiras e nas telas da Internet.

12

2 - CONCEITO DE NOVOS PRODUTOS

Mas o que são exatamente novos produtos? Alguns autores defendem que só há inovação quando existem mutações tecnológicas fundamentais. Porém, outros, como Kotler, são mais generosos e definem novos produtos como “produtos originais, melhorias ou modificações e novas marcas.” Para ele, produtos já existentes em um local, quando são lançados em outra geografia, também podem ser chamados de “novos produtos”. Ou seja, o que importa é o ponto de vista do consumidor. Se o consumidor percebe o produto como novo e se esse produto é capaz de produzir mudanças em seu comportamento, então, trata-se de um produto que pode receber a classificação de “novo!”.

Nesta mesma linha, J. Kegerreis, J. Engel e R. Blackwell defendem que “uma inovação é qualquer coisa vista como sendo nova pelo eventual utilizador. A adoção do novo produto traduz-se por uma modificação significativa no comportamento do comprador”. Em outras palavras, significa dizer que não é a empresa que define se o produto é novo ou não, mas o consumidor.

13

Em geral, tendemos a achar que novos produtos são apenas aqueles que ainda não existem no mundo. Mas isso não é verdade. De fato, “inventos” são produtos que ainda não existem, mas novos produtos não são formados apenas por inventos. Melhorias em produtos já existentes podem gerar novos produtos se forem modificações capazes de alterar o comportamento do consumidor.

De acordo com essa lógica, a empresa de consultoria Booz, Allen & Hamilton, aponta 6 categorias de produtos novos: produtos novos para o mundo, novas linhas de produtos, acréscimos às linhas de produtos já existentes, melhorias/revisões em produtos já existentes, reposicionamentos e reduções de custo (Figura 3). Porém, isso não significa que qualquer reposicionamento caracterize um novo produto. Apenas será novo produto se este reposicionamento gerar uma modificação significativa no comportamento do comprador.

14

O caso do shampoo Johnson que era posicionado para bebês e que se reposicionou como um “shampoo para toda a família”, é um exemplo de novo produto. A Johnson & Johnson na verdade não mudou o produto, apenas aumentou a embalagem e criou uma propaganda dizendo “Se faz bem para o cabelo do seu filho, imagine para o seu”. Com isso, gerou uma significativa mudança no comportamento do consumidor, pois aumentou a venda do produto em 22%, ou seja, sua alteração pode ser classificada como a criação de “um novo produto”.



Figura 3: Tipos de novos produtos

15

3 - O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

Segundo Kotler, são 8 as principais etapas de planejamento e desenvolvimento de novos produtos, começando pela geração de idéias e análise de idéias, passando pelo desenvolvimento do conceito e testes e das estratégias de marketing, bem como pela análise de negócios e o desenvolvimento da versão física do produto, até chegar ao teste do mercado e à sua comercialização (Figura 4).



Figura 4: Etapas do planejamento e desenvolvimento de novos produtos

16

Essas etapas são seqüenciais e em qualquer uma delas pode-se perceber que o produto não é viável. A idéia de seguir essa seqüência é importante para minimizar as possíveis perdas que a empresa terá caso o produto não venha a ser aceito no mercado. Por isso, tão logo a idéia seja selecionada é realizado o teste do conceito do produto, que é para verificar como o consumidor reage à idéia. Se ele não aprovar, talvez seja o caso de repensar a idéia ou de dar a ela um outro enfoque. O mesmo deve acontecer se na fase de análise de negócio, por exemplo, for verificado que embora as pessoas desejem o produto, ele não é viável por não trazer lucro para a empresa. É claro que há casos em que mesmo não trazendo lucro, o produto é importante como no caso de algumas vacinas ou medicamentos cujos projetos necessitam ser subsidiados porque embora não gerem lucros, são de grande interesse para a sociedade.

17

O importante é compreender que, quando se trata de planejamento e desenvolvimento de novos produtos é possível, a qualquer momento, abortar a idéia. É comum que empresas insistam em continuar com a idéia de lançamento de um produto, mesmo quando o seu teste de mercado indica que ele não terá muita aceitação. Muitas vezes, os profissionais da empresa pensam: “como posso matar uma idéia que custou mais de um milhão de dólares para ser desenvolvida”. Porém, a grande questão é que apostar no lançamento de uma idéia que não tem respaldo no mercado pode custar muito mais caro. O que muitas vezes acaba acontecendo é que por não aceitar perder um milhão, algumas empresas acabam perdendo muito mais milhões, pois investem em publicidade, em distribuição e em todo um processo de administração de vendas e o produto naufraga!

O processo de desenvolvimento de produtos será estudado nesta disciplina subdividido em etapas de criação de novos produtos e etapas de desenvolvimento desses novos produtos. A seguir será abordado como realizar a gestão do portfólio de produtos de uma empresa.

18

RESUMO

A competitividade mundial tem aumentado principalmente nas últimas décadas e as empresas têm sido obrigadas a inovar seus processos, produtos e serviços. Cada vez mais surgem empresas novatas e elas têm se tornado incrivelmente competitivas.

A inovação passa a ser mais e mais valorizada. Busca-se tanto a inovação nos produtos e em cada componente da empresa, como a inovação sistêmica. As empresas não mais querem melhorias incrementais, elas querem inovação radical, que possa inclusive mudar o conceito de negócio.

O fato é que praticamente em todas as empresas existem alguns padrões estabelecidos e que raramente consegue ser quebrados. Esses padrões podem estar relacionados aos produtos e serviços da empresa ou ao mercado. O problema desses padrões é que, muitas vezes, as pessoas se fixam neles e isso começa a dificultar a inovação e a mudança das regras e dos paradigmas definidores do negócio.

19

Cada vez mais são valorizados profissionais criativos e capazes de apresentar novos produtos e soluções para os problemas e processos da organização. Mas a criatividade não é privilégio de alguns seres humanos iluminados. A criatividade é um processo, que demanda conhecimento e que pode utilizar um conjunto de técnicas. Portanto, um profissional criativo (em marketing ou em qualquer outra área) não é alguém que nasceu com inspiração, mas provavelmente alguém que estudou, observou, pesquisou e desenvolveu técnicas que possibilitam a criação.

A demanda por inovação é intensa, mas talvez o local em que ela seja mais visível seja nos produtos, pois os clientes buscam freneticamente novidades nas prateleiras e nas telas da Internet.

Novos produtos são produtos originais, melhorias ou modificações e novas marcas e também produtos já existentes em um local, quando são lançados em outra geografia. O que importa é o ponto de vista do consumidor. Se o consumidor percebe o produto como novo e se esse produto é capaz de produzir

mudanças em seu comportamento, então, trata-se de um produto que pode receber a classificação de “novo”.

Segundo Kotler, são 8 as principais etapas de planejamento e desenvolvimento de novos produtos: geração de idéias, análise de idéias, desenvolvimento do conceito e testes, estratégias de marketing, análise de negócios, desenvolvimento do produto, teste do mercado comercialização. Essas etapas são seqüenciais e em qualquer uma delas pode-se perceber que o produto não é viável.