



EAESP

GV PESQUISA

PRÁTICAS E RESULTADOS DE APREÇAMENTO NAS EMPRESAS BRASILEIRAS (1ª PARTE)

Relatório 10/2005

ANDRÉ TORRES URDAN

Não é permitido o uso das publicações do GVPesquisa para fins comerciais, de forma direta ou indireta, ou, ainda, para quaisquer finalidades que possam violar os direitos autorais aplicáveis. Ao utilizar este material, você estará se comprometendo com estes termos, como também com a responsabilidade de citar adequadamente a publicação em qualquer trabalho desenvolvido.

PRÁTICAS E RESULTADOS DE APREÇAMENTO NO BRASIL – 1ª Parte **PRACTICES AND RESULTS OF PRICING IN BRAZIL – 1st Part**

André Torres Urdan

RESUMO

Este relatório refere-se à primeira parte de uma pesquisa financiada pelo *Núcleo de Pesquisas e Publicações* (GV-PESQUISA) da EAESP-FGV e apoiada pelo *Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico* (CNPq). Trata-se dos determinantes do desempenho de novos produtos, um tema ainda pouco estudado no Brasil, a partir de um modelo integrativo das concepções de INGENBLEEK, DREBUYNE, FRAMBACH & VERHALLEN (2004) e HENARD & SZYMANSKI (2001). Formou-se uma amostra de 109 gerentes de produto e diretores de marketing de empresas estrangeiras atuando no Brasil. O Desempenho do Novo Produto apresentou uma relação significativa e positiva com Orientação para o Mercado e Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos. O Desempenho de Mercado do Novo Produto mostrou uma relação significativa e positiva com Características dos Processos da Empresa, Vantagem Relativa do Novo Produto e Características do Mercado. O Desempenho Financeiro do Novo Produto apareceu com uma relação significativa com Características dos Processos da Empresa (positiva), Características Estratégicas da Empresa (positiva) e Incerteza da Demanda (negativa). Ao final, são apontadas e discutidas, de modo preliminar, as limitações, conclusões e implicações da pesquisa.

PALAVRAS-CHAVE

desempenho de novos produtos – determinantes – práticas de apreçamento - marketing – empresas estrangeiras no Brasil

ABSTRACT

This report refers to the first part of a research financed by the Center for Researches and Publications (GV-Pesquisa) at EAESP-FGV and supported by the National Council of Scientific and Technological Development. It deals with the new product performance determinants, based on an integrative model derived from the frameworks of INGENBLEEK, DREBUYNE, FRAMBACH & VERHALLEN (2004) and HENARD & SZYMANSKI (2001). A sample was formed of 109 product managers and marketing directors from foreign companies operating in Brazil. New Product Performance was significant and positively related with Marketing Orientation and New Products Process of Development. New Product Market Performance showed a significant and positive relationship with Company Processes Characteristics, Relative Advantage of the New Product and Characteristics of the Market. New Product Financial Performance appeared with a significant relationship with Company Processes Characteristics (positive), Strategic Characteristics of the Company (positive) and Uncertainty of the Demand (negative). At the end, the limitations, conclusions and implications of the research, in a preliminary mode, are reported.

KEY TERMS

New products performance – determinants – pricing practices – marketing – foreign companies in Brazil

SUMÁRIO

I. Introdução	5
II. Revisão da literatura	7
1. Fatores de sucesso de novos produtos	7
2. Gestão de preços e sucesso de novos produtos.....	17
2.1. Conceitos e abordagens de apreçamento	20
2.2. Práticas e resultados de apreçamento	24
3. Uma integração dos determinantes do desempenho de novos produtos	31
III. Fins e método da pesquisa empírica	34
IV. Resultados empíricos	47
1. Análise univariada	47
1.1. Levantamento de dados.....	47
1.2. Perfil pessoal e empresarial	53
1.3. Variáveis básicas do levantamento.....	61
2. Análise multivariada.....	88
2.1. Análise de fidedignidade	88
2.2. Análise fatorial	90
2.3. Análise de regressão múltipla	105

V. Considerações finais.....	121
1. Limitações	121
2. Conclusões	123
VI. Bibliografia	127
Apêndice 1 – Questionário aplicado	132
Apêndice 2 – Análise de fidedignidade.....	151

I. INTRODUÇÃO

A crescente sensibilidade dos consumidores a preço tem elevado o interesse pela gestão de preços junto aos profissionais de Marketing e mesmo da Administração em geral. Mas ela tem recebido uma atenção menor na esfera acadêmica do Marketing no exterior, deficiência esta que é ainda mais pronunciada no Brasil. A literatura de Marketing acerca de práticas de apreçamento contém mais pesquisas empíricas sobre produtos e ramos específicos (como DANAHER, 2002; ESSEGAIER, GUPTA & ZHANG, 2002; MOCHTAR & ARDITI, 2001). Sobressaiu a concepção de INGENBLEEK, DREBUYNE, FRAMBACH & VERHALLEN (2003). Replicando-se o estudo destes autores com algumas modificações, projetara-se aqui uma pesquisa empírica com dois objetivos gerais: a) descrever as práticas de apreçamento das empresas brasileiras; b) avaliar as relações entre práticas de apreçamento de novos produtos (variáveis explicativas) e o sucesso do apreçamento (variável explicada). Todavia, aquele projeto recebeu crítica severa do Parecerista nº 1 indicado pelo GV-PESQUISA para anonimamente avaliá-lo:

O modelo teórico apresentado (extraído de referido artigo) é, em minha opinião, bastante frágil no que tange à operacionalização do dito “sucesso do apreçamento”, bem como na limitação de variáveis moderadoras (vantagem do produto e intensidade concorrencial). A variável dependente “sucesso do apreçamento” envolve indicadores muito amplos que podem ser resultado de diversas outras variáveis, não previstas no modelo. Os próprios autores do artigo original manifestam tais limitações.

Logo, impunha-se buscar uma orientação mais adequada para este projeto, ensejando gerar conhecimento de qualidade e potencialmente útil. Isto implicou localizar: 1) uma concepção mais robusta sobre desempenho de novo produto, em vez de apenas sucesso de apreçamento; 2) outros construtos referidos na literatura como influentes sobre tal desempenho. Disto cuida a revisão da literatura a seguir. Depois estão o método e os procedimentos de uma pesquisa

empírica. Os resultados empíricos estão descritos mais adiante. Este relatório termina com as considerações finais.

II – REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, a revisão da literatura desdobra-se nos tópicos: 1) fatores de sucesso de novos produtos; 2) gestão de preços e sucesso de novos produtos; 3) uma integração dos determinantes do sucesso de novos produtos

II.1. FATORES DE SUCESSO DE NOVOS PRODUTOS

As empresas têm desenvolvido novos produtos desde a Revolução Industrial, mas a competência neste domínio tem aumentado dramaticamente nos últimos tempos (CLARK e WHEELWRIGHT, 1993). Mudanças, entre outras, na concorrência, nas demandas dos consumidores e na tecnologia estão por trás deste fenômeno. Diversas são as razões estratégicas do desenvolvimento de novos produtos (THOMAS, 1993): ser uma fonte de vantagem competitiva, proporcionar oportunidades de reforçar ou mudar a direção estratégica, melhorar a imagem empresarial, prover retorno de longo prazo sobre o investimento, capitalizar em cima de pesquisa & desenvolvimento, utilizar recursos de produção e operações, alavancar o marketing e o patrimônio de marca, ativar os recursos humanos.

Logo, o sucesso em novos produtos é recompensador e necessário para manter uma organização saudável, como evidenciado pelo ciclo de vida de produto (URBAN e HAUSER, 1993). Porém a introdução de novos produtos pode ser arriscada, assustando as taxas consideráveis e os custos pesados dos fracassos. Afinal, o processo de desenvolvimento de novos produtos liga um complexo grupo de atividades, que cruzam as principais funções empresariais, e dependem de diversos fatores ambientais (CLARK & WHEELWRIGHT, 1993). Em meio a tal complexidade e as vantagens que se pode obter quando com o sucesso de novos produtos, os fatores que determinam tal sucesso constituem um tema relevante de pesquisa. Porém estudos de maior gabarito sobre tais isto só começaram a aparecer por volta de 1975 (CRAWFORD, 1997). Vejam-se alguns deles.

No Quadro 2.1, COOPER (1993) lista os 10 fatores (em ordem decrescente), mais importantes para o sucesso de novos produtos. No Quadro 2.2 estão seis temas centrais no desenvolvimento efetivo de novos produtos articulados por CLARK & WHEELWRIGHT (1993). No Quadro 2.3 encontra-se a síntese de URBAN & HAUSER (1993) sobre quatro estudos a respeito dos determinantes do sucesso de novos produtos. Olhando pelo outro lado, MOORE & PESSMIER (1993) divisaram três dimensões e 24 variáveis associadas ao fracasso de novos produtos industriais, como disposto no Quadro 2.4. Esses estudos todos possuem algo em comum, que é o reconhecimento da natureza multifuncional do trabalho de desenvolvimento de produtos bem sucedido, assim como cada qual deles varia parcialmente nos fatores indicados como influenciando tal sucesso.

QUADRO 2.1 – Fatores de sucesso de novos produtos propostos por Cooper

Ordem	Fator
1º	Produto superior capaz de entregar benefícios únicos ao usuário.
2º	Produto bem definido antes da fase de desenvolvimento.
3º	Qualidade da execução das atividades tecnológicas.
4º	Sinergia tecnológica.
5º	Qualidade das atividades de pré-desenvolvimento.
6º	Sinergia de marketing.
7º	Qualidade das atividades de marketing.
8º	Atratividade do mercado.
9º	Situação competitiva.
10º	Suporte da cúpula da empresa.

Fonte: COOPER (1993)

QUADRO 2.2 – Temas centrais do desenvolvimento efetivo para Clark & Wheelwright

Tema	Enunciado
A	<ul style="list-style-type: none">- Objetivos claros e compreensão compartilhada, cruzando a organização, a respeito dos projetos.- Resolução rápida de conflitos nos níveis baixos da hierarquia.
B	<ul style="list-style-type: none">- Antecipação ativa de necessidades futuras dos consumidores.- Provisão de continuidade nas ofertas.
C	<ul style="list-style-type: none">- Manutenção de um foco forte no tempo de chegada ao mercado, com a resolução criativa dos problemas.- Visão sistêmica do conceito do projeto.
D	<ul style="list-style-type: none">- Teste e validação do produto e projetos de processo antes do “trabalho pesado” ou da produção comercial.- Projetar bem logo da primeira vez.
E	<ul style="list-style-type: none">- Ampla competência em funções críticas, responsabilidade de equipe e solução integrada de problemas cruzando as funções.
F	<ul style="list-style-type: none">- Forte liderança.- Prestação de contas amplamente disseminada.

Fonte: CLARK & WHEELWRIGHT (1993)

**QUADRO 2.3 – Determinantes do sucesso de novos produtos compilados por
Urban e Hauser**

Determinante	Estudo			
	Booz, Allen and Hamilton	De Brentani	Cooper & Kleinschmidt	Duerr
a. Compatibilidade com as necessidades do consumidor	✓	✓	✓	
b. Alto valor para o consumidor		✓	✓	
c. Inovatividade		✓	✓	
d. Superioridade técnica	✓		✓	
e. Avaliação do potencial de crescimento		✓	✓	✓
f. Ambiente competitivo favorável	✓			
g. Ajustamento às forças internas da empresa	✓	✓	✓	✓
h. Comunicação entre as funções		✓	✓	
i. Suporte da alta administração	✓		✓	✓
j. “Campeão” entusiasmado				✓
k. Organização para novos produtos	✓			✓
l. Utilização de um processo de novos produtos	✓		✓	✓
m. Evitação de riscos desnecessários		✓	✓	

Fonte: URBAN & HAUSER (1993)

QUADRO 2.4 – Dimensões e variáveis do fracasso de novos produtos industriais para Moore & Pessimier

Tema	Enunciado
I - Razões Gerais	a - Vendas abaixo das expectativas b - Margens de lucro abaixo das expectativas c - Custos de desenvolvimento além das expectativas d - Investimento além das expectativas
II - Razões Latentes	e - Concorrentes entrincheirados f - Quantidade de usuários superestimada g - Preço alto demais h - Problemas técnicos e de fabricação i - Esforços promocionais e de vendas mal direcionados j - Produto simples imitação k - Não atender as necessidades do consumidor l- Esforços de distribuição / vendas mal direcionados
III – Atividades	m- Avaliação preliminar do mercado n - Teste de marketing m - Lançamento do produto o - Análise financeira detalhada p - Teste de protótipo com consumidores q - Avaliação preliminar do mercado r - Teste de protótipo na própria empresa s - Controle inicial t - Desenvolvimento do produto (pesquisa & desenvolvimento) u - Produção em fábrica piloto v - Início da produção x - Avaliação técnica preliminar

Fonte: MOORE & PESSIMIER (1993)

Num esforço de síntese, HENARD & SZYMANSKI (2001) empreenderam uma meta-análise da literatura sobre o desempenho de novos produtos. Com base em 60 estudos relatando um ou mais antecedentes do sucesso de novos produtos, eles chegaram a quatro construtos e 24 variáveis com impacto potencial sobre o sucesso de novos produtos, dispostos no Quadro 2.5. Com base no coeficiente de correlação médio, os 10 determinantes mais expressivos identificados por HENARD & SZYMANSKI (2001) constam da Tabela 2.1.

QUADRO 2.5 - Construtos e variáveis determinantes do sucesso de novos produtos identificados por Henard & Szymanski

Construto	Variável
I. Características do Novo Produto	1 - O novo produto possui superioridade e/ou diferenciação sobre os concorrentes. 2 - O novo produto satisfaz as necessidades/desejos do consumidor. 3 - Há congruência entre o preço e o desempenho do novo produto 4 - Percebe-se no novo produto sofisticação tecnológica. 5 - O novo produto destaca-se pela novidade / originalidade / singularidade / radicalidade.
II. Características Estratégicas da Empresa	6 - Há congruência entre as competências de marketing existente na empresa e as competências de marketing necessárias para trabalhar o novo produto com sucesso. 7 - Há congruência entre as competências tecnológicas existentes na empresa e as competências tecnológicas necessárias para trabalhar o novo produto com sucesso. 8 - O momento da entrada do novo produto no mercado foi o mais adequado 9 - Houve um comprometimento bem focado de recursos humanos no projeto do novo produto. 10 - Houve um comprometimento bem focado de recursos de pesquisa e desenvolvimentos no projeto do novo produto.

Fonte: HENARD & SZYMANSKI (2001, p. 364)

QUADRO 2.5 (continuação) - Construtos e variáveis determinantes do sucesso de novos produtos identificados por Henard & Szymanski

Construto	Variável
III. Características dos Processos da Empresa	11 - Aplicação de procedimentos formalizados de desenvolvimento ao novo produto.
	12 - Proficiência da empresa na execução das atividades de pré-lançamento (por exemplo geração/seleção de idéias, pesquisa de mercado, análise financeira) no novo produto.
	13 - Proficiência da empresa na condução das atividades de marketing do novo produto.
	14 - Proficiência da empresa no uso de tecnologia no projeto do novo produto
	15 - Proficiência da empresa no lançamento do novo produto.
	16 - Redução do tempo de desenvolvimento do novo produto, entre o conceito e a introdução no mercado
	17 - Orientação da empresa para seus ambientes interno, concorrencial e de consumidores pertinentes ao novo produto.
	18 - Incorporação das especificações dos consumidores no novo produto.
	19 - Participação de múltiplos departamentos no projeto do novo produto
	20 - Comunicação entre departamentos no projeto do novo produto.
	21 - Apoio da administração superior ao projeto do novo produto.

IV. Características do Mercado	22 - Probabilidade de reação dos concorrentes à introdução do novo produto.
	23 - Intensidade de reação dos concorrentes à introdução do novo produto.
	24 - Antecipação de crescimento da base de clientes ou da demanda de clientes no mercado do novo produto.

Fonte: HENARD & SZYMANSKI (2001, p. 364)

TABELA 2.1 – Os dez determinantes mais importantes do sucesso de novos produtos na meta-análise de Henard & Szymanski

Posição	Variável	Correlação Média
1 ^a	24 - Potencial de mercado	0,54
2 ^a	9 - Recursos humanos dedicados	0,52
3 ^a	13 - Proficiência nas tarefas de marketing	0,50
	2 - Produto atender as necessidades dos consumidores	0,50
4 ^a	1 - Vantagem do produto	0,48
5 ^a	12 - Proficiência nas tarefas de pré-desenvolvimento	0,46
6 ^a	10 - Recursos de pesquisa & desenvolvimento dedicados	0,45
7 ^a	14 - Proficiência tecnológica	0,43
8 ^a	15 - Proficiência de lançamento	0,43
9 ^a	8 - Ordem de entrada	0,41
10 ^a	4 - Sofisticação tecnológica do produto	0,41

Fonte: HENARD & SZYMANSKI (2001, p. 364)

Na literatura revista sobre os fatores de sucesso de novos produtos pouco aparece acerca do preço. COOPER (1993) e CLARK & WHEELWRIGHT (1993) nada mencionam sobre preço nos 10 fatores e temas, respectivamente, que mencionam. URBAN & HAUSER (1993) detectaram o “alto valor para o consumidor” (que traz subjacente a questão do preço) em dois dos quatro estudos que examinaram (os de de Brentani e de Cooper & Kleinschmidt). Já MOORE & PESSIMIER (1993) mencionam as variáveis “preço alto demais” e “análise financeira detalhada” como ligadas ao fracasso de novos produtos industriais. Na meta-análise que realizaram, HENARD & SZYMANSKI (2001) incluem a variável “congruência entre o preço e o desempenho do novo produto” (de nº 3). Porém as práticas de desenvolvimento de novos produtos encontram-se em estado de evolução (HUSTAD, 1996). Afinal, os profissionais

não param de experimentar e tentar abordagens e ferramentas para aprimorar o desempenho da inovação. Então pode ser que a gestão de preço tenha uma influência mais expressiva sobre o desempenho de novos produtos, mormente na realidade brasileira. Disto cuida, por conseguinte, a seção a seguir.

II.2. GESTÃO DE PREÇOS E SUCESSO DE NOVOS PRODUTOS

O panorama competitivo atual é adverso para muitas empresas ao redor do mundo. Entre outros aspectos, ao longo do tempo os consumidores têm aprendido como extrair mais valor de suas compras, insistindo em preços menores (OTTLEY, 2002). Cresce a sensibilidade dos consumidores ao preço e, como conseqüência, a gestão de preço torna-se mais relevante no campo empresarial. Demanda mais fraca, ciclos econômicos mais curtos, concorrência intensa e empresas buscando crescimento têm tornado o consumidor mais sensível a preço e feito com que a rentabilidade das empresas caia. A globalização e a Internet são apontadas como causas importantes do aumento da quantidade de concorrentes e da simplificação na comparação de preços por parte dos compradores. Muitos consumidores estariam “fiéis” enquanto pagam os menores preços, com freqüência desaparecendo assim que a concorrência passa a oferecer produtos mais baratos (WINNINGER, 2000). Com isto, muitas empresas estariam numa espiral descendente, em que vender depende de cobrar mais e mais barato.

De fato, para as 500 maiores empresas brasileiras, declinou bastante a rentabilidade do patrimônio líquido entre 1974 e 2003, como mostra o Gráfico 2.1. Neste indicador, a média foi de 12,6% nos anos considerados da década de 1970, 11,2% nos anos da década de 1980, caindo para meros 2,9% nos anos da década de 1990. Basta comparar esta última média com a rentabilidade da caderneta de poupança, a mais simples, segura e tradicional aplicação financeira brasileira, que oferece 6% ao ano de juros. Logo, grande parte das grandes empresas não está

gerando valor para seus acionistas. Pode ser que o desempenho financeiro das empresas menores seja ainda mais precário.

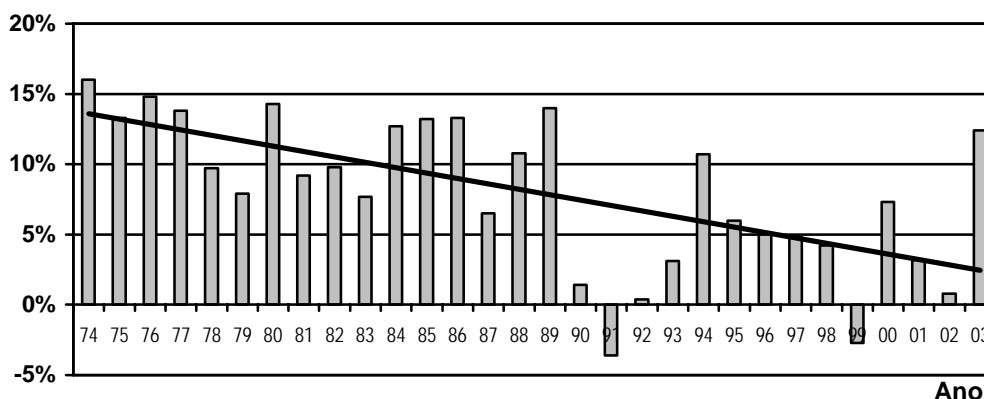


GRÁFICO 2.1 – Evolução da rentabilidade sobre o patrimônio líquido das 500 maiores empresas brasileiras (1974 a 2000)

Fonte: EXAME: 500 MAIORES E MELHORES (2004: p. 56)

Já boa parte dos artigos estrangeiros de Marketing sobre apereçamento ensaia a defesa de mais atenção gerencial às decisões de preço como uma postura que traz retorno para os negócios. Disto são exemplos: a) CRESSMAN Jr. (1999) alertando os empresários sobre a importância do valor para o consumidor no apereçamento; b) DUTTA et al. (2002) expondo as fraquezas do apereçamento das empresas e frisando a importância estratégica das decisões de preço; c) WYNER (2002) exortando os gerentes a levar mais a sério as questões de apereçamento; d) MONROE & COX (2001) analisando como as práticas de apereçamento nas empresas põem em perigo os lucros.

De modo mais tradicional, os gerentes procuram reduzir custos para melhorar a rentabilidade (CRESSMAN Jr., 1999). Gerir custos para ganhar produtividade deve ser uma atividade regular em toda organização. Mas a faixa de custos que pode ser reduzida tem limites, dadas as atividades essenciais à operação do negócio. Por outro lado, muitas empresas não lidam bem

com a determinação de preços. Este autor aponta, entre os erros mais comuns: determinação de preços demasiadamente orientada por custos, pouca freqüência na revisão de preços para aproveitar mudanças de mercado, preços determinados independentemente do restante do composto de marketing (sem integração com o posicionamento) e rigidez dos preços para diferentes produtos, segmentos de mercado e ocasiões de compra.

Tal deficiência pode ser ilustrada com uma fórmula: $\text{Lucro} = \{ (\text{Preço} \times \text{Volume de Vendas}) - \text{Custos} \}$ (DOLAN & SIMON, 1996). O volume de vendas tende a atrair a atenção de todas as áreas da empresa (produção, finanças, marketing, vendas, administração geral), pois considerado controlável. Dos custos tratam os contadores e as áreas de produção e finanças, incluindo iniciativas de monta como reengenharia e *downsizing*. Já o preço costuma receber menor atenção nas empresas.

Mas a realidade não precisa ser assim, já que há princípios e técnicas de apereçamento capazes de melhorar o retorno para os acionistas. Indo além, tais técnicas e princípios também precisam ser aprimorados, o que reclama mais pesquisas. Afinal, o preço é o único elemento do composto de marketing que produz receita; os demais (produto, promoção, distribuição) produzem custos (HANNA & DODGE, 1997). Enquanto os outros elementos criam valor para o cliente, com o preço o fornecedor obtém parte desse valor como recompensa na relação de troca. Logo, é fundamental gerir o preço de forma mais competente, incluindo a perspectiva do Marketing. Todavia, trabalhar o apereçamento como um processo organizacional de coleta, troca e interpretação de informações, com discussões e negociações entre diferentes áreas funcionais (como marketing, produção e finanças) da empresa (DAY, 1994), é algo complexo.

Daí surge a Gestão de Preços como um campo de pesquisa com grande potencial de aplicações práticas. Cabe compreender melhor como são tomadas as decisões de apereçamento e a efetividade das práticas pertinentes. Ainda mais que, no próprio Marketing, o preço parece receber menos atenção do que os Ps de produto, promoção e praça. Para tanto, a seguir são

revisitos os seguintes tópicos: a) conceitos e abordagens de apreçamento; b) práticas e resultados de apreçamento.

II.2.1. Conceitos e Abordagens de Apreçamento

Preço pode ser definido como a quantidade de dinheiro ou produto paga pelo comprador com relação à quantidade de produtos fornecida pelo vendedor. Uma definição mais ampla considera tanto o custo monetário quanto os custos não monetários em relação aos benefícios totais do produto. *Apreçamento* é a atividade de estabelecer ou fixar preços. As empresas lidam com o apreçamento de várias maneiras. Nas pequenas empresas, com frequência o apreçamento é realizado pelo principal dirigente. Nas grandes empresas, ele é realizado por diretores de divisão ou gerentes de produto (DAY, 1994). Isto sugere que pode haver uma grande influência do Marketing nesta tarefa nas empresas maiores.

Objetivo de apreçamento é um estado futuro que uma empresa pretende alcançar com o preço estabelecido, ao passo que *estratégia de apreçamento* são meios para tentar atingir objetivos (NOBLE & GRUCA, 1999a). *Processo de apreçamento* é a seqüência de atividades que conduz a uma decisão de preço, enquanto *práticas de apreçamento* são as atividades realizadas pelos gestores de uma empresa, no processo de apreçamento, para tomar decisões de preço (INGENBLEEK, DREBUYNE, FRAMBACH & VERHALLEN, 2003). A base usada para definir o preço leva às abordagens de apreçamento, sendo tradicionais três delas: baseada em custos, em valor e na concorrência (NAGLE & HOLDEN, 2002).

No *apreçamento baseado em custos* define-se o preço como o custo mais um adicional destinado ao lucro. Determinam-se primeiro os níveis das vendas, em seguida calculam-se o custo unitário e os objetivos de lucro e, então, se estabelece o preço. O ponto de partida é uma quantidade de produto a ser vendida, no final aparecendo os conceitos de valor e cliente, como delineado na Figura 2.1. Aí ao Marketing cabe mostrar aos clientes valor suficiente nos produtos

para justificar os preços. Esta é a abordagem mais comum, porque implica uma certa prudência financeira. Mas são desconsiderados aspectos como demanda, valor percebido e concorrência.

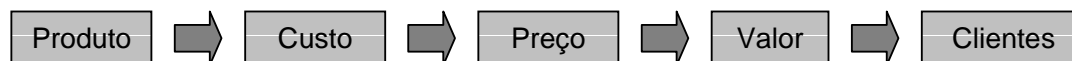


FIGURA 2.1 – O processo de apuração baseado em custos

Fonte: NAGLE & HOLDEN (2002: p. 4)

Todavia, na maioria dos ramos é impossível determinar o custo unitário de um produto antes de se determinar o preço dele, pois os custos unitários mudam com o volume. (NAGLE & HOLDEN, 2002). Considerando-se que uma parte significativa dos custos é fixa e precisa ser alocada para se chegar ao custo unitário total, este dependerá do volume, que por sua vez muda com mudanças no preço. Assim, tal dificuldade acaba levando, no apuração baseado em custos, a uma decisão de apuração que solapa os lucros, numa dinâmica reativa para cobrir custos e atingir objetivos de lucro.

Apuração baseado em valor significa estabelecer o preço em função do valor percebido pelo cliente. LEHMANN & WINER (1994) destacam o potencial positivo deste apuração quando ele é bem aplicado. A participação de mercado é função do valor percebido pelos clientes sobre o preço. Diante de um declínio da participação de mercado, a resposta usual da empresa é reduzir o preço. Mas uma alternativa é elevar o valor percebido, cabendo ao marketing aumentar a disposição dos clientes a pagar um preço que melhor reflita o verdadeiro valor do produto, maximizando os lucros. O processo do apuração baseado em valor está desenhado na Figura 2.2. Porém, na prática o uso inadequado do apuração baseado em valor para atingir objetivos de vendas de curto prazo pode minar o valor percebido e deprimir os lucros, quando se mira foca. a criação de clientes satisfeitos mediante descontos nos preços (NAGLE & HOLDEN, 2002). Também não se pode esquecer da influência da concorrência sobre o apuração, o que remete a uma outra abordagem.

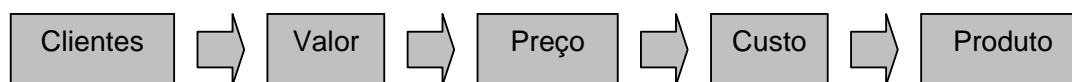


FIGURA 2.2 – O Processo de Apreçamento Baseado em Valor

Fonte: NAGLE & HOLDEN (2002: p. 4)

No *apreçamento baseado na concorrência* são estabelecidos os preços seguindo o que praticam os concorrentes, de modo a atingir objetivos de vendas e aumentar a participação de mercado (NAGLE & HOLDEN, 2002). A concorrência é um fator crítico no apreçamento, pois os preços dos concorrentes são pontos de referência para os clientes (LEHMANN & WINER, 1994). Mas os preços devem ser reduzidos somente quando já não sejam justificados pelo valor oferecido aos clientes em comparação ao valor oferecido pela concorrência. Um corte de preço pode ser facilmente equiparado, sobrevivendo margens mais baixas até permanentemente. O objetivo do apreçamento deve ser encontrar a combinação de margem e participação de mercado que maximize a lucratividade no longo prazo.

Pelo exposto, as abordagens de apreçamento baseadas em custos, valor e concorrência apresentam, cada qual, vantagens e desvantagens. Já no apreçamento estratégico, o preço é estabelecido a partir da coordenação das decisões inter-relacionadas de marketing, competitivas e financeiras com vistas à rentabilidade (NAGLE & HOLDEN, 2002). Busca-se um equilíbrio entre o desejo do cliente de obter um certo valor e a necessidade de a empresa cobrir seus custos e obter lucro. Tal processo abrange as quatro fases esquematizadas na Figura 2.3. A primeira fase corresponde à viabilidade do produto, avaliada nos aspectos de vendas, financeiros, clientes, produção e concorrência. A segunda fase opera nos níveis de segmentos-alvo e objetivos de apreçamento. A terceira fase abarca a gestão da comercialização do produto, com metas, políticas e táticas relativas a distribuição, preço e comunicação. A última fase é a do controle do processo, com mensuração do desempenho e *feedback*.

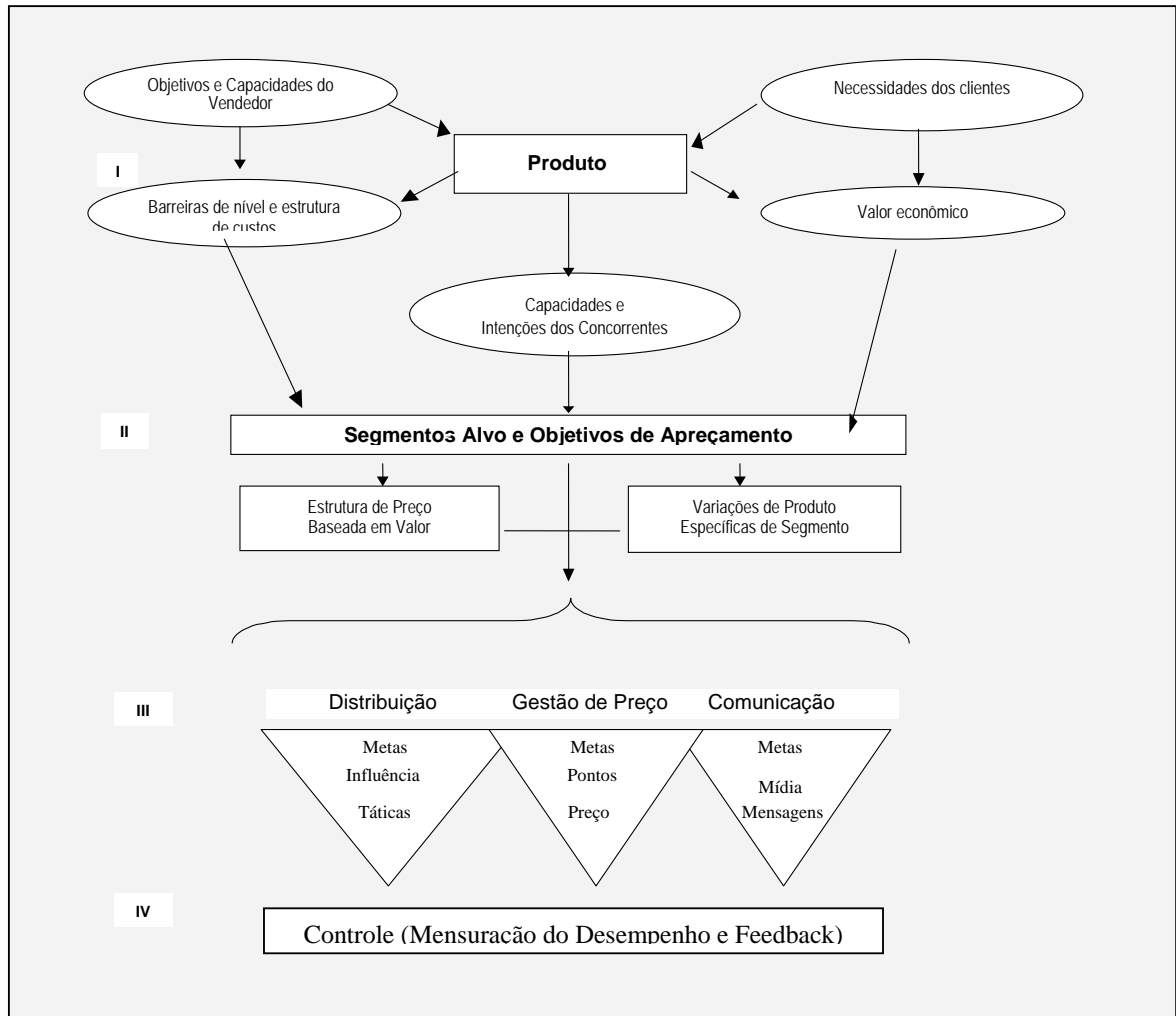


FIGURA 2.3 – O Processo de Formulação Estratégica Guiada pelo Lucro

Fonte: NAGLE & HOLDEN (2002: p. 4)

Algumas pesquisas empíricas procuraram descrever as abordagens de apreçamento adotadas pelas empresas. MOCHTAR & ARDITI (2001), examinando problemas do apreçamento no ramo da construção civil, propuseram estratégias de apreçamento alinhadas com a orientação para o mercado. Depois, um levantamento com as 400 maiores construtoras dos Estados Unidos

revelou predominar o apereamento baseado em custos, com a intuição e a subjetividade tendo papel importante na análise da concorrência. Também FORMAN & LANCIONI (2002) concluíram que o apereamento baseado em custos é o mais utilizado nas empresas. Contudo, mais que descrever as abordagens de apereamento utilizadas, urge saber como as decisões de apereamento são tomadas e os resultados daí gerados, o que é contemplado na seção a seguir.

II.2.2. Práticas e Resultados de Apereamento

Há diversas influências sobre as decisões de apereamento, tais como: a) concorrência, diferenciação e aspectos legais (FORMAN & LANCIONI, 2002); b) capacidade de serviço e heterogeneidade de uso (ESSEGAIER, GUPTA & ZHANG, 2002); c) capacidade de inteligência de marketing, valor do contrato anual, características dos clientes, características dos concorrentes e demanda de mercado (MOCHTAR & ARDITI, 2001).

Numa proposta normativa (tentando prescrever o que as organizações devem fazer) (HUNT, 1991), NOBLE & GRUCA (1999a) propuseram o esquema do Quadro 2.6. No eixo horizontal estão quatro situações de apereamento: novo produto, produto com concorrentes, linha de produtos (produtos complementares e/ou substitutos) e baseada em custo. No eixo vertical estão estratégias de apereamento apropriadas a cada situação. Para avaliar quão bem as práticas de apereamento das empresas coincidem com tais prescrições, 270 gerentes norte-americanos foram indagados sobre as decisões de apereamento do mais recente produto industrial por eles vendido. Surgiram as mesmas 10 estratégias do Quadro 2.6, denotando consistência das práticas de apereamento com a estrutura normativa proposta. Porém este resultado foi bastante questionado, com CRESSMAN Jr. (1999) e os próprios NOBLE & GRUCA (1999b) vindo a concluir que o entendimento sobre as decisões de apereamento nas empresas ainda é muito limitado. Mas dois outros achados de NOBLE & GRUCA (1999a) sobressaem. Primeiro, mais de 50% dos respondentes expressaram usar mais de uma abordagem nas decisões de preço.

Segundo, confirmando MOCHTAR & ARDITI (2001) e FORMAN & LANÇIONI (2002), predominou o apereamento baseado em custos (56% dos respondentes).

QUADRO 2.6 – Uma Proposta Prescritiva de Apereamento para o Setor Industrial

	Situação de Apereamento			
	Novo Produto	Produto com Concorrentes	Linha de Produtos	Baseada em Custos
Estratégia de Apereamento	1.Desnatação	4.Líder	7.Empacotamento	10. Baseada em Custos
	2.Penetração	5.Paridade	8.Produto Complementar	-
	3.Curva de Experiência	6.Baixo Preço	9.Valor para o Consumidor	-

Fonte: NOBLE & GRUCA (1999a).

Pelo visto, a pesquisa positiva (HUNT, 1991) sobre apereamento ostenta duas características. A primeira é a propensão ao apereamento baseado em custo, considerado imperfeita (NAGLE & HOLDEN, 2002; CRESSMAN Jr., 1999). A segunda é utilização não de uma base de apereamento, mas sim uma combinação, que pode abranger custos, valor percebido e concorrência, embora predominando uma delas (TZOCAS, HART, ARGOUSLIDIS & SAREN, 2000). Isto coincide com o apereamento estratégico de NAGLE & HOLDEN (2002).

Todavia, insta entender o impacto das abordagens de apereamento sobre o desempenho empresarial (CRESSMAN Jr., 1999; MONROE & MAZUMDAR, 1988). Esta lacuna parece ser um motivo principal da pouca relevância gerencial, até aqui, da literatura sobre apereamento (BONOMA, CRITTENDEN & DOLAN, 1988).

A propósito, INGENBLEEK, DREBUYNE, FRAMBACH & VERHALLEN (2003) formularam proposições sobre o grau em que o uso de informações sobre valor para o consumidor, concorrência e custos nas decisões de preço contribui para o desempenho, tendo

como moderadores a Vantagem Relativa do Novo Produto e a Intensidade Competitiva. Isto é, o efeito de cada prática de apreçamento sobre o desempenho varia de acordo com as contingências. Com este esquema, eles pesquisaram 78 indústrias na Bélgica. Os resultados mostraram que o Apreçamento Orientado por Informações sobre Valor e a Intensidade Competitiva contribuem direta e positivamente para o Desempenho do Novo Produto. Quanto à interação com a Vantagem Relativa do Novo Produto sobre tal desempenho, há relação significativa e positiva com o Apreçamento Orientado por Informações sobre Valor e significativa e negativa com Apreçamento Orientado por Informações sobre a Concorrência. Quanto à interação com a Intensidade Competitiva sobre tal desempenho, há relação significativa e negativa com o Apreçamento Orientado por Informações sobre Valor e significativa e positiva com Apreçamento Orientado por Informações sobre Custos. Por fim, quanto à interação com Vantagem do Produto e Intensidade Competitiva sobre o Desempenho do Novo Produto, há relação significativa e negativa com o Apreçamento Orientado por Informações sobre a Concorrência e significativa e positiva com Apreçamento Orientado por Informações sobre Custos. Dentre as limitações então reconhecidas, espera-se que algumas delas sejam parcialmente superadas na pesquisa empírica deste projeto: a) o âmbito das indústrias era restrito à Bélgica; b) a amostra era pequena e cingia-se a empresas de eletrônicos e indústrias de engenharia, caracterizadas por altos custos fixos e baixos custos variáveis.

Ademais, diante da crítica e sugestão do Parecerista nº 1 indicado pelo GV-PESQUISA para o projeto original desta pesquisa, contactou-se por e-mail INGENBLEEK. Este forneceu uma nova versão da concepção deles (INGENBLEEK, DREBUYNE, FRAMBACH & VERHALLEN, 2004), ainda não publicada, que justamente aprimora a rede nomológica estudada. Eles passaram a desdobrar o Desempenho do Novo Produto, como fator a explicar, nos construtos Desempenho de Mercado do Novo Produto e Desempenho Financeiro do Novo Produto. Incluíram outros construtos explicativos, que foram Orientação Tecnológica, Orientação ao Consumidor, Orientação à Concorrência e Coordenação Inter-funcional. Desmembraram o construto Vantagem do Produto em Vantagem Relativa do Novo Produto e Custo Relativo do Novo Produto. Tais construtos e variáveis estão no Quadro 2.7.

QUADRO 2.7 – Construtos e variáveis de práticas e resultados de apreçamento propostos por Ingenbleek et al.

Construto	Variáveis
A - Desempenho de Mercado do Novo Produto	1 - Atendimento aos desejos e necessidades do consumidor. 2 - Vendas a clientes atuais. 3 - Vendas a novos clientes 4 - Participação de mercado. 5 - Vantagem competitiva
B - Desempenho Financeiro do Novo Produto	6 - Margem de lucro. 7 - Retorno sobre o investimento. 8 - Retorno sobre os ativos.
C - Vantagem Relativa do Novo Produto	9 - Confiabilidade daquele produto. 10 - Expressão de credibilidade e competência. 11 - Qualidade daquele produto. 12 – Vantagem como um todo daquele produto.
D - Custo Relativo do Novo Produto	13 - Custos de marketing. 14 - Custos de fabricação ou operação. 15 - Custos de pesquisa e desenvolvimento.

Fonte: INGENBLEEK et al. (2004)

**QUADRO 2.7 (continuação) – Construtos e variáveis de práticas e resultados de
apreçamento propostos por Ingenbleek et al.**

Construto	Variáveis
E - Incerteza de Demanda	<p>16 - É bem fácil prever a demanda neste mercado. * variável de sentido contrário aos demais</p> <p>17 - É difícil de prever as vendas nesse mercado.</p> <p>18 - A demanda e as preferências dos consumidores são quase imprevisíveis.</p> <p>19 - A demanda é influenciada por tantos fatores, que ninguém realmente sabe como ela vai se comportar.</p>
F - Intensidade Competitiva	<p>20 - Mudanças nos produtos oferecidas pelos concorrentes.</p> <p>21 - Mudanças nas estratégias de vendas dos concorrentes.</p> <p>22 - Mudanças nas estratégias de propaganda/promoção de vendas dos concorrentes.</p>
G - Orientação Tecnológica	<p>23 - Utilizamos tecnologia de ponta no desenvolvimento daquele novo produto.</p> <p>24 - Lutamos para conseguir grandes avanços tecnológicos.</p> <p>25 - Procuramos sistematicamente novas tecnologias dentro e fora do nosso ramo.</p>

Fonte: INGENBLEEK et al. (2004)

**QUADRO 2.7 (continuação) – Construtos e variáveis de práticas e resultados de
apreçamento propostos por Ingenbleek et al.**

Construto	Variáveis
H - Orientação ao Consumidor	<p>26 - Determinamos nossos objetivos com base na satisfação do consumidor.</p> <p>27 - Os serviços de pós-venda ocupam uma importante posição na nossa organização.</p> <p>28 - A criação de valor para o consumidor pode ser vista como uma atividade diária na nossa organização.</p> <p>29 - Somos fortemente comprometidos com o consumidor.</p>
I - Orientação à Concorrência	<p>30 - A força de vendas continuamente compartilha informações sobre a concorrência.</p> <p>31 - Respondemos rapidamente à concorrência.</p> <p>32 - A nossa cúpula discute as estratégias da concorrência.</p> <p>33 - Vamos atrás de vantagens competitivas potenciais</p>
J - Coordenação Interfuncional	<p>34 - As áreas funcionais continuamente compartilham informações.</p> <p>35 - As áreas funcionais ajustam-se fortemente à estratégia corporativa</p>
C_7d Coordenação Interfuncional	<p>36 - Todas as áreas funcionais contribuem com valor para o consumidor</p> <p>37 - Os recursos são compartilhados entre os departamentos.</p>

Fonte: INGENBLEEK et al. (2004)

II.3. UMA INTEGRAÇÃO DOS DETERMINANTES DO DESEMPENHO DE NOVO PRODUTO

Na revisão da literatura sobre os determinantes do desempenho de novo produto sobressaíram os HENARD & SZYMANSKI (2001) e de INGENBLEEK, DREBUYNE, FRAMBACH & VERHALLEN (2004). Esses trabalhos estão conectados a linhas de pesquisa algo distintas, com os primeiros autores focando o sucesso do desenvolvimento de novos produtos, enquanto os segundos autores concentram-se nas práticas de apreçamento. Assim sendo, decidiu-se aqui por integrar os dois referenciais, em busca de um conjunto mais amplo de fatores explicativos do desempenho de novos produtos.

A Figura 2.4 esquematiza tal referencial integrativo dos antecedentes e moderadores do desempenho de novo produto. Do lado dependente, a explicar estão os construtos Desempenho de Mercado do Novo Produto e Desempenho Financeiro do Novo Produto. Do lado dos construtos independentes, há macro-construtos do Ambiente de Negócios, Práticas de Apreçamento, Vantagens do Novo Produto, Orientação Estratégica e Características Gerais. O Ambiente de Negócios inclui Incerteza de Demanda e Intensidade Competitiva. Quanto a preço, há os três tipos de práticas de apreçamento, formuladas como não mutuamente exclusivas. Há os construtos de Vantagem Relativa do Novo Produto e de Custo Relativo dele. A Orientação Estratégica abrange Orientação Tecnológica, Orientação ao Consumidor, Orientação à Concorrência e Coordenação Inter-funcional. Todos esses construtos foram sugeridos por INGENBLEEK, DREBUYNE, FRAMBACH & VERHALLEN (2004). Por fim, as Características Gerais englobam os construtos Características do Novo Produto, Características Estratégicas da Empresa, Características dos Processos da Empresa e Características do Mercado, provenientes de HENARD & SZYMANBSKI (2001).

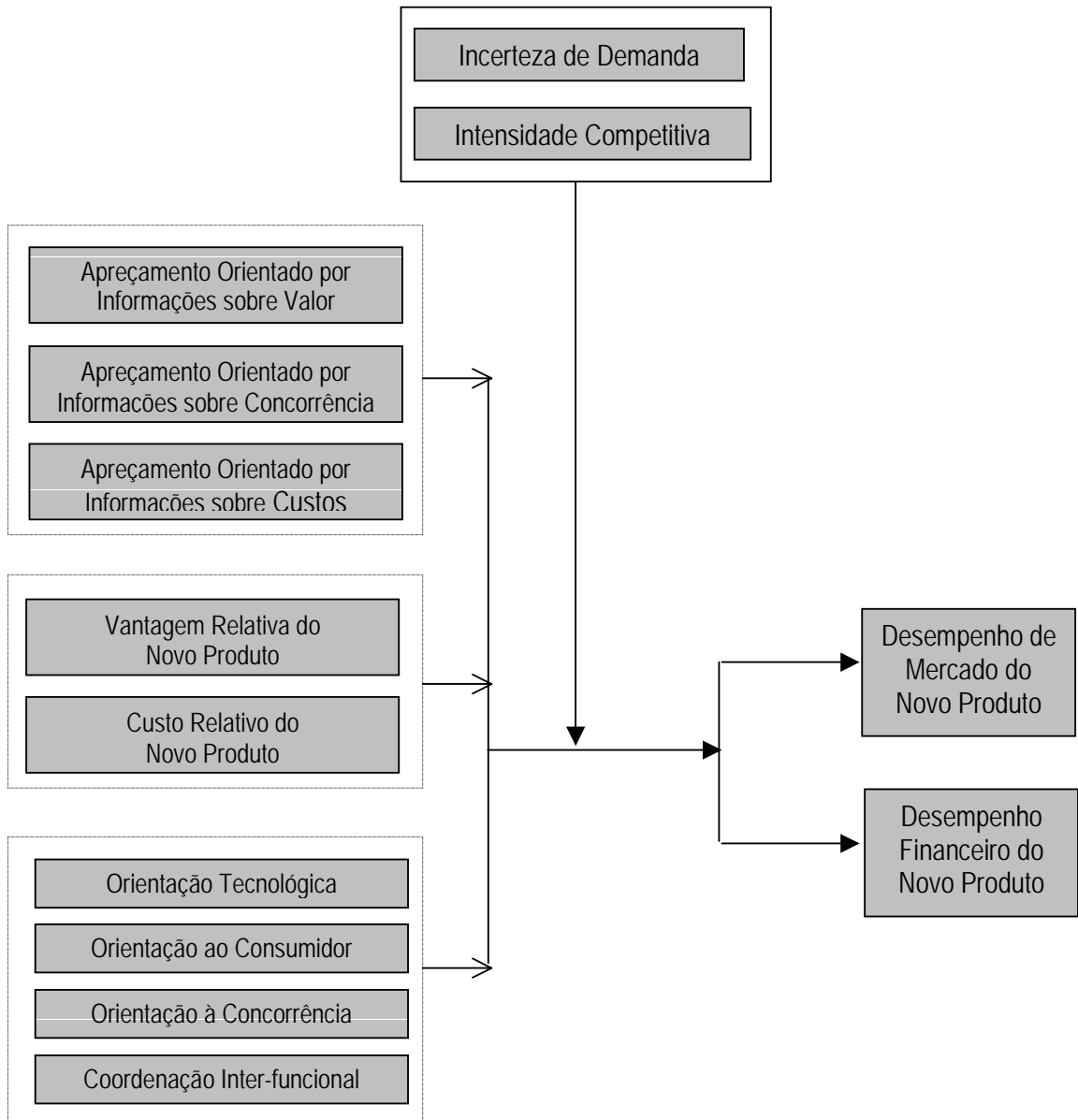


FIGURA 2.4 – Um Modelo Integrado dos Determinantes do Desempenho do Novo Produto.

Fonte: HENARD & SZYMASNKI (2001) e INGENBLEEK, DREBUYNE, FRAMBACH & VERHALLEN (2003).

Mas nada se sabe a respeito dessas relações na realidade empírica brasileira na órbita científica. Diante desse vácuo de conhecimento não se pode prescindir de comprovação empírica. assevera Para avaliar uma teoria e colocá-la a trabalhar na solução de problemas, deve haver capacidade de converter seus conceitos abstratos em eventos concretos observáveis (MARTIN, 1994). Para ele, se uma teoria não pode ser comparada com pesquisa empírica, então ela não pode ser validada pela comunidade científica e será de pequeno ou nenhum uso para os praticantes. Por isso, uma importante parte do desenvolvimento de um corpo científico de conhecimentos está na reunião e análise de dados empíricos.

Disto decorre uma questão fundamental: as relações do Modelo Integrado dos Determinantes do Desempenho do Novo Produto, aqui delineado, confirmam-se na realidade brasileira? Almejando-se dar uma resposta inicial a tal questão, na seção seguinte entram o método e os procedimentos de uma pesquisa empírica.

III. FINS E MÉTODO DA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

O objetivo principal desta primeira fase da pesquisa foi analisar as relações diretas do modelo integrado dos determinantes do desempenho do novo produto, constante da Figura 2.4. Os construtos desse modelo estão relacionados no Quadro 3.1. Numa segunda fase serão comparados os perfis dos construtos e das relações entre empresas de capital controlado por brasileiros e estrangeiros. Em vista da carência da pesquisa acadêmica sobre o tema no Brasil ante ao que existe em nações mais avançadas, pode ser tal defasagem reflita-se em práticas e desempenho de novos produtos distintos nos âmbitos comparados, haja vista os elos entre pesquisa, ensino e prática profissional. Vale dizer, num país, a pesquisa limitada pode limitar o ensino e, este, por sua vez, conduzir a uma prática profissional mais limitada.

Nesta primeira fase a população-alvo foi formada por ocupantes dos cargos de gerente de produto (1ª opção) ou diretor de marketing (2ª opção) de empresas de capital estrangeiro. Tais profissionais devem ter bastante envolvimento com a gestão de novos produtos, interagindo também as áreas de Finanças, Produção e Marketing. Deveria ter sido extraída a amostra inicial do banco de dados *Foreign Companies in Brazil Yearbook 2003*. Todavia, como havia somente 1823 empresas nessa fonte com o nome e cargo do principal executivo de marketing, optou-se por convidar todas elas a tomar parte da pesquisa.

QUADRO 3.1 - Macro-constructos e Constructos do Levantamento

Macro-Constructo	Constructo
I. Práticas de Apreçamento	C_1a. Apreçamento Orientado por Informações sobre Valor
	C_1b. Apreçamento Orientado por Informações sobre Concorrência
	C_1c. Apreçamento Orientado por Informações sobre Custos
II. Vantagens do Novo Produto	C_2. Vantagem Relativa do Novo Produto
	C_3. Custo Relativo do Novo Produto
III. Desempenho do Novo Produto	C_4a. Desempenho de Mercado do Novo Produto
	C_4b. Desempenho Financeiro do Novo Produto
IV. Ambiente de Negócio	C_5. Incerteza de Demanda
	C_6. Intensidade Competitiva
V. Orientação Estratégica	C_7a. Orientação Tecnológica
	C_7b. Orientação ao Consumidor
	C_7c. Orientação à Concorrência
	C_7d. Coordenação Inter-funcional
VI. Características Gerais	C_8a. Características do Novo Produto
	C_8b. Características Estratégicas da Empresa
	C_9a. Características dos Processos da Empresa
	C_9b. Características do Mercado

Optou-se por uma pesquisa conclusiva descritiva. Esta modalidade presta-se à determinação e descrição sistematizadas de variáveis e de relacionamentos entre elas, como aqui se necessita. Todavia, as relações analisadas com um esquema descritivo não significam necessariamente vínculos de causa e efeito (CHURCHILL Jr., 1991). Tais vínculos só poderiam ser inferidos

mediante um estudo causal. Mas o esquema descritivo pode sugerir relações (ou a ausência delas) entre variáveis, conquanto não permitindo inferências consistentes sobre nexos causais. Ademais, teve-se uma seção cruzada, com dados sendo obtidos dos elementos da amostra uma única vez.

Na mensuração das variáveis foram utilizadas as escalas adotadas por INGENBLEEK, DREBUYNE, FRAMBACH & VERHALLEN (2004) e HENARD & SZYMANSKI (2001). Todas as variáveis foram medidas em escalas tipo Likert ou de diferencial semântico com 10 pontos. Os construtos e respectivas variáveis e escalas do levantamento estão no Quadro 3.2.

No macro-construto Práticas de Apreçamento, em vez de indicadores mutuamente exclusivos para mensurar as Orientações por Informações sobre Valor, Concorrência e Custos, estas foram tomadas como coexistindo em maior ou menor grau em cada empresa e novo produto. Caso contrário, os profissionais ainda poderiam ser tentados, por um viés de responsabilidade social, a justificar seus preços como baseados em custos, algo considerado mais justo por muitos (FOXALL, 1972; PEARCE, 1956).

QUADRO 3.2 - Construtos, Variáveis e Escalas do Levantamento

Construto	Variável	Escala
C_1a Apreçamento orientado por informações sobre valor	V_1.1 - As vantagens que aquele novo produto oferece ao consumidor.	De 1 (totalmente desconsiderado) a 10 (totalmente considerado)
	V_1.2 - O equilíbrio entre as vantagens daquele novo produto e o possível preço (comparação entre qualidade e preço).	
	V_1.3 - As vantagens que aquele novo produto oferece em comparação aos produtos dos concorrentes.	
C_1b Apreçamento orientado por informações sobre concorrência	V_1.4 - O preço dos produtos dos concorrentes.	De 1 (totalmente desconsiderado) a 10 (totalmente considerado)
	V_1.5 - O grau de competição no mercado.	
	V_1.6 - A atual estratégia de preço dos concorrentes.	
	V_1.7 - A estrutura do mercado (o número e a força dos concorrentes).	
C_1c Apreçamento orientado por informações sobre custos	V_1.8 - A participação dos custos fixos no custo total.	De 1 (totalmente desconsiderado) a 10 (totalmente considerado)
	V_1.9 - O custo total do produto.	
C_2 Vantagem Relativa do Novo Produto	V_2.1 - Confiabilidade daquele produto.	De 1 (totalmente inferior) a 10 (totalmente superior)
	V_2.2 - Expressão de credibilidade e competência.	

QUADRO 3.2 (continuação) - Construtos, Variáveis e Escalas do Levantamento

Construto	Variável	Escala
C_2 Vantagem Relativa do Novo Produto	V_2.3 - Qualidade daquele produto.	De 1 (totalmente inferior) a 10 (totalmente superior)
	V_2.4 - Vantagem como um todo daquele produto.	
C_3 Custo Relativo do Novo Produto	V_3.1 - Custos de marketing.	De 1 (totalmente inferior) a 10 (totalmente superior)
	V_3.2 - Custos de fabricação ou operação.	
	V_3.3 - Custos de pesquisa e desenvolvimento.	
C_4a Desempenho de Mercado do Novo Produto	V_4.1 - Atendimento aos desejos e necessidades do consumidor.	De 1 (não foi atingido de modo algum) a 10 (totalmente atingido)
	V_4.2 - Vendas a clientes atuais.	
	V_4.3 - Vendas a novos clientes	
	V_4.4 - Participação de mercado.	
	V_4.5 - Vantagem competitiva	
C_4b Desempenho Financeiro do Novo Produto	V_4.6 - Margem de lucro.	De 1 (não foi atingido de modo algum) a 10 (totalmente atingido)
	V_4.7 - Retorno sobre o investimento.	
	V_4.8 - Retorno sobre os ativos.	

QUADRO 3.2 (continuação) - Construtos, Variáveis e Escalas do Levantamento

Construto	Variável	Escala
C_5 Incerteza de Demanda	V_5.1 - É bem fácil prever a demanda neste mercado. * variável de sentido contrário aos demais	De 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente)
	V_5.2 - É difícil de prever as vendas nesse mercado.	
	V_5.3 - A demanda e as preferências dos consumidores são quase imprevisíveis.	
	V_5.4 - A demanda é influenciada por tantos fatores, que ninguém realmente sabe como ela vai se comportar.	
C_6 Intensidade Competitiva	V_6.1 - Mudanças nos produtos oferecidas pelos concorrentes.	De 1 (não há mudanças) a 10 (há intensas mudanças)
	V_6.2 - Mudanças nas estratégias de vendas dos concorrentes.	
	V_6.3 - Mudanças nas estratégias de propaganda/promoção de vendas dos concorrentes.	
C_7a Orientação Tecnológica	V_7.1 - Utilizamos tecnologia de ponta no desenvolvimento daquele novo produto.	De 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente)
	V_7.2 - Lutamos para conseguir grandes avanços tecnológicos.	
	V_7.3 - Procuramos sistematicamente novas tecnologias dentro e fora do nosso ramo.	

QUADRO 3.3 (continuação) - Construtos, Variáveis e Escalas do Levantamento

Construto	Variável	Escala
C_7b Orientação ao Consumidor	V_7.4 - Determinamos nossos objetivos com base na satisfação do consumidor.	De 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente)
	V_7.5 - Os serviços de pós-venda ocupam uma importante posição na nossa organização.	
	V_7.6 - A criação de valor para o consumidor pode ser vista como uma atividade diária na nossa organização.	
	V_7.7 - Somos fortemente comprometidos com o consumidor.	
C_7c Orientação à Concorrência	V_7.8 - A força de vendas continuamente compartilha informações sobre a concorrência.	De 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente)
	V_7.9 - Respondemos rapidamente à concorrência.	
	V_7.10 - A nossa cúpula discute as estratégias da concorrência.	
	V_7.11 - Vamos atrás de vantagens competitivas potenciais	
C_7d Coordenação Interfuncional	V_7.12 - As áreas funcionais continuamente compartilham informações.	De 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente)
	V_7.13 - As áreas funcionais ajustam-se fortemente à estratégia corporativa	

QUADRO 3.2 (continuação) - Construtos, Variáveis e Escalas do Levantamento

Construto	Variável	Escala
C_7d Coordenação Interfuncional	V_7.14 - Todas as áreas funcionais contribuem com valor para o consumidor	De 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente)
	V_7.15 - Os recursos são compartilhados entre os departamentos.	
C_8a Características do Novo Produto	V_8.1 - Aquele novo produto possui superioridade e/ou diferenciação sobre os concorrentes.	De 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente)
	V_8.2 - Aquele novo produto satisfaz as necessidades/desejos do consumidor.	
	V_8.3 - Há congruência entre o preço e o desempenho daquele novo produto	
	V_8.4 - Percebe-se naquele novo produto sofisticação tecnológica.	
	V_8.5 - Aquele novo produto destaca-se pela novidade / originalidade / singularidade / radicalidade.	
C_8b Características Estratégicas da Empresa	V_8.6 - Há congruência entre as competências de marketing existente na empresa e as competências de marketing necessárias para trabalhar aquele novo produto com sucesso.	De 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente)

QUADRO 3.2 (continuação) - Construtos, Variáveis e Escalas do Levantamento

Construto	Variável	Escala
C_8b Características Estratégicas da Empresa	V_8.7 - Há congruência entre as competências tecnológicas existente na empresa e as competências de tecnológicas necessárias para trabalhar aquele novo produto com sucesso	De 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente)
	V_8.8 - O momento da entrada do novo produto no mercado foi o mais adequado	
	V_8.9 - Houve um comprometimento bem focado de recursos humanos no projeto daquele novo produto.	
	V_8.10 - Houve um comprometimento bem focado de recursos de pesquisa e desenvolvimentos no projeto daquele novo produto.	
C_9a Características dos Processos da Empresa	V_9.1 - Aplicação de procedimentos formalizados de desenvolvimento àquele novo produto.	De 1 (grau nulo) a 10 (grau altíssimo)
	V_9.2 - Proficiência da empresa na execução das atividades de pré-lançamento (por exemplo: geração/seleção de idéias, pesquisa de mercado, análise financeira) naquele novo produto.	
	V_9.3 - Proficiência da empresa na condução das atividades de marketing daquele novo produto.	
	V_9.4 - Proficiência da empresa no uso de tecnologia no projeto daquele novo produto	

QUADRO 3.2 (continuação) - Construtos, Variáveis e Escalas do Levantamento

Construto	Variável	Escala
C_9a Características dos Processos da Empresa	V_9.5 - Proficiência da empresa no lançamento daquele novo produto.	De 1 (grau nulo) a 10 (grau altíssimo)
	V_9.6 - Redução do tempo de desenvolvimento daquele novo produto, entre o conceito e a introdução no mercado	
	V_9.7 - Orientação da empresa para seus ambientes interno, concorrencial e de consumidores pertinentes àquele novo produto.	
	V_9.8 - Incorporação das especificações dos consumidores naquele novo produto.	
	V_9.9 - Participação de múltiplos departamentos no projeto daquele novo produto	
	V_9.10 - Comunicação entre departamentos no projeto daquele novo produto.	
C_9b Características do Mercado	V_9.11 - Apoio da administração superior ao projeto daquele novo produto.	De 1 (grau nulo) a 10 (grau altíssimo)
	V_9.12 - Probabilidade de reação dos concorrentes à introdução daquele novo produto.	
	V_9.13 - Intensidade de reação dos concorrentes à introdução daquele novo produto.	
	V_9.14 - Antecipação de crescimento da base de clientes ou da demanda de clientes no mercado daquele novo produto.	

Elaborou-se um questionário para aplicação via Internet com as escalas dos construtos, acrescentando-se uma bateria de questões de classificação do respondente. Duas rodadas de pré-teste do questionário foram cumpridas pessoalmente com nove profissionais da população-alvo residentes na cidade de São Paulo. Decorreram vários pequenos ajustes no fraseado. Ademais, os pré-testes sinalizaram haver boa compreensão e pertinência do amplo conjunto de variáveis para os entrevistados. A versão final do questionário encontra-se no Apêndice 1.

Em 15 de dezembro de 2003 foi remetida uma carta à amostra inicial, pedindo a participação na pesquisa. Forneceu-se uma senha genérica para acesso à página da *home page* da EAESP-FGV onde o questionário foi alojado. Em 4 de janeiro de 2004 (20 dias depois) foi postada uma primeira carta cobrando a participação na pesquisa. Uma segunda carta de cobrança foi despachada em 19 de janeiro (15 dias depois da primeira). Aguardou-se o preenchimento dos questionários por dois meses, após os quais foi bloqueado o acesso à pesquisa na Internet.

Aos respondentes foi assegurada anonimidade. Com isto, na etapa seguinte desta pesquisa será checada a incidência de um viés de não-resposta com um teste de extrapolação de tendência de tempo, comparando-se características daqueles que responderem mais cedo (abaixo do primeiro quartil) com aqueles que responderem mais tarde (acima do último quartil) (ARMSTRONG & OVERTON, 1977; FRAZIER & RODY, 1991).

A rigor, as escalas de Likert e diferencial semântico aqui utilizadas são apenas ordinais. Mas muitos endossam o tratamento delas como intervalares pelos resultados consistentes de tal posição *vis-a-vis* as indicações de análises considerando-as como ordinais (KINNEAR & TAYLOR, 1991). Por isto, supôs-se aqui que elas são de natureza intervalar, autorizando aplicar técnicas paramétricas.

Realizaram-se descrições univariadas das variáveis e dos construtos básicos do levantamento, usando-se de distribuição de frequência, média e desvio padrão. Foram examinadas as propriedades das escalas no tocante à fidedignidade e dimensionalidade. A fidedignidade foi testada pela abordagem de consistência interna com o coeficiente Alfa de CRONBACH (1951),

que revela quão fortemente os itens de uma escala estão inter-relacionados. Ele é calculado por meio da variância dos itens individuais e a covariância entre os itens ou, alternativamente, a correlação dos itens. O valor de Alfa varia de 0 a 1, sendo um valor de 0,7 ou menos geralmente indicador de fidedignidade insatisfatória.

A dimensionalidade das escalas foi averiguada por meio de análise fatorial, uma classe de métodos estatísticos multivariados apropriados para redução e sumarização de dados (TABACHNICK & FIDELL, 2001). Assim sendo, a análise fatorial é uma valiosa para avaliar inter-relações entre variáveis, explicando essas variáveis em termos de dimensões subjacentes comuns.

Restou examinar a validade, para saber se as escalas dos construtos representam corretamente os conceitos respectivos, sem erros sistemático e aleatório (HAIR et al., 1998). Na segunda etapa deste projeto será investigada a validade de face dos construtos, mediante a consulta a professores ligados ao desenvolvimento de novos produtos.

Então, no cerne da pesquisa, aplicou-se a técnica de análise de regressão linear múltipla, fazendo-se a regressão de variadas variáveis do Desempenho do Novo Produto (dependente) sobre variáveis de índices dos demais construtos básicos do levantamento (independentes). A análise de regressão consiste de uma combinação linear das variáveis independentes que melhor predizem a variável dependente, ensejando: i) estabelecer a função que relaciona as variáveis independentes à variável dependente; ii) examinar a importância da relação de associação entre as variáveis independentes e a variável dependente; iii) avaliar a significância estatística global da relação entre as variáveis independentes e dependente; iv) determinar a importância relativa das variáveis independentes (TABACHNICK & FIDELL, 2001). Esta técnica também permite avaliar tanto efeitos simples das variáveis independentes sobre a variável dependente (o que já foi feito nesta primeira fase da pesquisa) quanto interações multiplicativas de variáveis independentes (o que será feito na próxima fase da pesquisa) (IRWIN & McCLELLAND, 2001).

IV. RESULTADOS EMPÍRICOS

Os resultados empíricos são apresentados neste capítulo, desdobrados em análise univariada e análise multivariada.

IV.1. ANÁLISE UNIVARIADA

A análise univariada dos resultados, exposta a seguir, compõe-se dos seguintes tópicos: 1) levantamento de dados; 2) perfil pessoal e empresarial dos respondentes; 3) variáveis básicas do levantamento.

VI.1.1. Levantamento de Dados

Ao final do prazo concedido para o preenchimento do questionário na Internet, o software *Sawtooth Web Interviewing* apontava 214 entrevistas gravadas. Destas, numa primeira depuração, foram excluídas aquelas incompletas e as com menos de 51% das questões básicas preenchidas (fora aquelas da bateria de classificação do respondente). Sobraram 174 registros completos, dos quais 60 eram de empresas com matriz no Brasil, que fugiam do filtro desta primeira etapa do projeto. Então a amostra caiu para 114 elementos. Destas, ainda foram eliminados cinco registros de entrevistas (de números sequenciais 26, 86, 116, 171 e 208) cumpridas em menos de 400 segundos, tempo definido como o mínimo para um processo refletido de resposta do questionário. A amostra final ficou com 109 elementos, perfazendo uma taxa de retorno efetiva de apenas 6,0% (109 / 18.23), bem abaixo do que se esperava. Enfim, o método impessoal de levantamento de dados impede a assistência e a insistência pessoais com o respondente por um entrevistador.

A Tabela 4.1 traz as respostas faltantes e válidas para as variáveis básicas do levantamento na amostra final (doravante referida apenas como amostra). Das 78 variáveis: a) 14 delas (18%) tiveram uma resposta faltante; b) uma delas (1,3%) teve duas respostas faltantes, que foi a variável V_9.12. Estes resultados implicam duas interpretações. Positivamente, o conteúdo do questionário e o método de coleta de dados pela Internet podem ter estimulado os respondentes, ainda que o conjunto das questões exigisse dos respondentes um bom esforço de memória e análise. Negativamente, os resultados relatados nesta passagem foram precedidos de uma considerável exclusão de questionários incompletos ou parcialmente completos. De qualquer modo, a amostra final apresenta-se com baixíssimo nível de respostas faltantes. Logo, os dados da Tabela 4.1 talvez decorram de bons níveis de compreensão, pertinência, boa vontade e/ou capacidade frente às variáveis do questionário por aquela parcela da amostra inicial que se dispôs a respondê-lo.

TABELA 4.1 - Respostas faltantes e válidas das variáveis do levantamento na amostra

Construto	Variável	Respostas Válidas	Respostas Faltantes
C_1a - Apreçamento com Informações sobre Valor	V_1.1	109	0
	V_1.2	109	0
	V_1.3	109	0
C_1b - Apreçamento com Informações Valor	V_1.4	109	0
	V_1.5	109	0
	V_1.6	109	0
C_1c - Apreçamento com Informações sobre Valor	V_1.7	108	1
	V_1.8	109	0
C_2 - Vantagem Relativa do Novo Produto	V_1.9	109	0
	V_2.1	109	0
C_3 - Custo Relativo do Novo Produto	V_2.2	109	0
	V_2.3	109	0
	V_2.4	109	0
C_4a - Desempenho de Mercado do Novo Produto	V_3.1	109	0
	V_3.2	109	0
	V_3.3	109	0
C_4a - Desempenho de Mercado do Novo Produto	V_4.1	109	0
	V_4.2	109	0
	V_4.3	108	1
	V_4.4	108	1
	V_4.5	109	0

TABELA 4.1 (continuação) - Respostas faltantes e válidas das variáveis do levantamento na amostra

Construto	Variável	Respostas Válidas	Respostas Faltantes
C_4b - Desempenho Financeiro do Novo Produto	V_4.6	109	0
	V_4.7	109	0
	V_4.8	109	0
C_5 - Incerteza de Demanda	V_5.1	109	0
	V_5.2	108	1
	V_5.3	109	0
	V_5.4	109	0
C_6 - Intensidade Competitiva	V_6.1	109	0
	V_6.2	109	0
	V_6.3	109	0
C7_a - Orientação Tecnológica	V_7.1	109	0
	V_7.2	109	0
	V_7.3	109	0
C7_b - Orientação ao Consumidor	V_7.4	109	0
	V_7.5	109	0
	V_7.6	109	0
	V_7.7	109	0
C7_c - Orientação à Concorrência	V_7.8	108	1
	V_7.9	108	1
	V_7.10	109	0
	V_7.11	109	0

TABELA 4.1 (continuação) - Respostas faltantes e válidas das variáveis do levantamento na amostra

Construto	Variável	Respostas Válidas	Respostas Faltantes
C7_d - Coordenação Interfuncional	V_7.12	108	1
	V_7.13	108	1
	V_7.14	109	0
	V_7.15	108	1
C_8a – Características do Produto	V_8.1	109	0
	V_8.2	109	0
	V_8.3	109	0
	V_8.4	109	0
	V_8.5	109	0
C_8b – Características Estratégicas da Empresa	V_8.6	109	0
	V_8.7	109	0
	V_8.8	109	0
	V_8.9	109	0
	V_8.10	108	1
C_9a - Características dos Processos da Empresa	V_9.1	108	1
	V_9.2	109	0
	V_9.3	109	0
	V_9.4	109	0
	V_9.5	108	1
	V_9.6	109	0

TABELA 4.1 (continuação) - Respostas faltantes e válidas das variáveis do levantamento na amostra

Construto	Variável	Respostas Válidas	Respostas Faltantes
	V_9.7	108	1
	V_9.8	109	0
C_9a - Características dos Processos da Empresa	V_9.9	109	0
	V_9.10	107	2
	V_9.11	108	1
	V_9.12	108	1
C_9b - Características do Mercado	V_9.13	109	0
	V_9.14	109	0
	V_10.1	108	1
	V_10.2	109	0
	V_10.3	109	0
C_10 – Perfil Profissional e Empresarial	V_10.4	109	0
	V_10.5	108	1
	V_10.6	109	0
	V_10.7	109	0
	V_10.8	109	0

IV.1.2. Perfil Pessoal e Empresarial

Foram utilizadas oito variáveis descritoras do perfil pessoal e empresarial dos respondentes da amostra. Pretende-se que elas venham a servir como base, na etapa final deste projeto, de avaliação da representatividade da população na amostra formada. A distribuição de frequência da variável “Sexo do Respondente” na amostra está na Tabela 3. Dos casos válidos, 76% são homens. Esta variável, porém, não consta do banco de dados do qual foi extraída a amostra inicial.

TABELA 4.2 - Distribuição de frequência da variável “Sexo do Respondente” na amostra

Sexo	Frequência	Percentual Válidos	dos	Percentual Acumulado
Feminino	82	75,9		75,9
Masculino	26	24,1		100,0
Total	108	100,0		

A distribuição de frequência da variável “Faixa Etária do Respondente” na amostra encontra-se na Tabela 4.3. As maiores frequências foram as das faixas de “30 a 39 anos” e de “40 a 49 anos”, com 37% e 38% dos casos válidos, respectivamente. Tem-se aí uma presença expressiva de pessoas de idade intermediária, nem muito jovens e nem muito vividas, como é mais próprio dos ocupantes do cargo de gerente de produto, que foi a 1ª opção de respondente para esta pesquisa.

TABELA 4.3 - Distribuição de frequência da variável “Idade do Respondente” na amostra

Idade	Frequência	Percentual dos Válidos	Percentual Acumulado
Até 29 anos	13	11,9	11,9
De 30 a 39 anos	40	36,7	48,6
De 40 a 49 anos	41	37,6	86,2
De 50 a 59 anos	13	11,9	98,2
De 60 a 69 anos	2	1,8	100,0
70 ou mais anos	0	0	100,0
Total	109	100,0	

A distribuição de frequência da variável “Escolaridade” na amostra encontra-se na Tabela 4.4. Dos casos válidos, no extremo inferior estão 2,8% apenas com o ensino fundamental. Mas preponderam, na faixa superior, 39% com curso superior completo e 51% com pós-graduação. Portanto, a amostra distingue-se por um perfil de elevada escolaridade.

TABELA 4.4 - Distribuição de frequência da variável “Escolaridade do Respondente” na amostra

Escolaridade	Frequência	Percentual dos Válidos	Percentual Acumulado
Ensino Fundamental	3	2,8	2,8
Ensino Médio	0	0	2,8
Superior incompleto	8	7,3	10,1
Superior completo	43	39,4	49,5
Pós-graduação	55	50,5	100,0
Total	109	100,0	

A distribuição de frequência da variável “Estudo no Exterior do Respondente” na amostra encontra-se na Tabela 4.5. Dos casos válidos, a grande maioria (80%) não estudou no exterior. Mas 12% fizeram um curso de graduação no exterior, ante 8% que fizeram um curso de pós-graduação. Somando-se estas duas categorias de respostas, são consideráveis 20% com formação no estrangeiro.

TABELA 4.5 - Distribuição de frequência da variável “Estudo no Exterior pelo Respondente” na amostra

Estudo no Exterior	Frequência	Percentual dos Válidos	Percentual Acumulado
Não	87	79,8	79,8
Sim – Graduação	13	11,9	91,7
Sim – Pós-graduação	9	8,3	100,0
Total	109	100,0	

A distribuição de frequência da variável “Total de Anos de Trabalho do Respondente” na amostra encontra-se na Tabela 4.6. Dos casos válidos, sobressaem as faixas de “11 a 20 anos” (37%) e de “21 a 30 anos” (28%) de trabalho (45,5%) Trata-se de uma amostra com bastante experiência de trabalho. Isto é bom para os propósitos desta pesquisa, pois a maior vivência profissional deve ajudar a formar um melhor conhecimento sobre os tópicos do questionário.

TABELA 4.6 - Distribuição de frequência da variável “Total de Anos de Trabalho do Respondente” na amostra

Faixa	Frequência	Percentual dos Válidos	Percentual Acumulado
De 0 a 5 anos	8	7,4	7,4
De 6 a 10 anos	17	15,7	23,1
De 11 a 20 anos	40	37,0	60,2
De 21 a 30 anos	30	27,8	88,0
De 31 a 40 anos	10	9,3	97,2
De 41 ou mais anos	3	2,8	100,0
Subtotal.....	108	100,0	

A distribuição de frequência da variável “Ramo da Empresa do Respondente” na amostra encontra-se na Tabela 4.7. As maiores frequências foram de “Outros Ramos” (12%), “Equipamentos e maquinário” (11%) e “Alimentício” (9%). Pode-se interpretar que, nas 13 respostas na categoria “Outros Ramos”, ocorreram equívocos no enquadramento da empresa do respondente nas demais categorias específicas. Por exemplo, como “Outros Ramos” apareceram menções a “Entretenimento” (que seria parte de “Outros Serviços”), Comércio (que seria parte de “Varejo”) e Insumos Farmacêuticos (que seria parte de “Indústria Química”). No geral, trata-se de uma amostra cobrindo uma ampla gama de ramos empresariais. Isto é bom para os propósitos desta pesquisa, pois capturando um todo mais diversificado.

TABELA 4.7 - Distribuição de frequência da variável “Ramo da Empresa do Respondente” na amostra

Ramo	Frequência	Percentual dos Válidos	Percentual Acumulado
1 – Acadêmico	4	3,7	3,7
2 – Advocacia	0	0	3,7
3 – Agricultura	2	1,8	5,5
4 – Alimentício	10	9,2	14,7
5 – Aviação	3	2,8	17,4
6 – Bancário	0	0	17,4
7 – Bens de Consumo	2	1,8	19,3
8 – Construção / Engenharia	4	3,7	22,9
9 – Consultoria	1	0,9	23,9
10 – Contabilidade	0	0	23,9
11 – Eletrônico	9	8,3	32,1
12 – Embalagens	1	0,9	33,0
13 – Equipamentos / Maquinário	12	11,0	44,0
14 – Farmacêutico / Médico	8	7,3	51,4
15 – Imobiliário	0	0	51,4
16 – Impressão / Papel	0	0	51,4
17 – Indústria Motora	7	6,4	57,8

TABELA 4.7 (continuação) - Distribuição de frequência da variável “Ramo da Empresa do Respondente” na amostra

Ramo	Frequência	Percentual dos Válidos	Percentual Acumulado
18 – Manufaturados	8	7,3	65,1
19 – Mídia	1	0,9	66,1
20 - Produtos Químicos	7	6,4	72,5
21 – Seguros	4	3,7	76,1
22 – Outros Serviços	4	3,7	79,8
23 - Telecomunicações	2	1,8	81,7
24 - Têxtil	1	0,9	82,6
25 –Informática (Hard e Software)	1	0,9	83,5
26 – Transportes	2	1,8	85,3
27 – Turismo	1	0,9	86,2
28 – Varejo	2	1,8	88,1
29 – Outros Ramos	13	11,9	100,0
Total	109	100,0	

A distribuição de frequência da variável “Quantidade de Funcionários no Brasil da Empresa do Respondente” na amostra encontra-se na Tabela 4.8. Ao contrário do que se esperava, 70% dos casos válidos são de empresas na faixa de até 500 funcionários no País. No faixa do outro extremo, de 10.001 ou mais funcionários no Brasil, não há uma empresa sequer. Porém está é outra variável para a qual o banco de dados utilizado não traz os dados a elas referentes na população respectiva.

TABELA 4.8 - Distribuição de frequência da variável “Quantidade de Funcionários no Brasil da Empresa do Respondente” na amostra

Quantidade de Funcionários	Frequência	Percentual dos	Percentual
----------------------------	------------	----------------	------------

		Válidos	Acumulado
Até 500	76	69,7	69,7
De 501 a 1.000	17	15,6	85,3
De 1001 a 4.000	13	11,9	97,2
De 5.001 a 10.000	3	2,8	100,0
De 10.001 ou mais	0	0	100,0
Total	109	100,0	

A distribuição de frequência da variável “Continente da Matriz da Empresa do Respondente” na amostra encontra-se na Tabela 4.9. Dos casos válidos, há 55% de empresas com matriz europeia, 29% de norte-americanas e 11% de asiáticas. Algo previsível, empresas oriundas da América Central e Oceania não fazem parte da amostra. Mas não deixa de ser um leque variado de origens estrangeiras.

TABELA 4.9 - Distribuição de frequência da variável “Continente da Matriz da Empresa do Respondente” na amostra

Continente	Frequência	Percentual dos Válidos	Percentual Acumulado
África	2	1,8	1,8
América Central	0	0	1,8
América do Norte	32	29,4	31,2
América do Sul (exceto Brasil)	3	2,8	33,9
Ásia	12	11,0	45,0
Europa	60	55,0	100,0

Oceania	0	0	100,0
Total	109	100,0	

IV.1.3. Variáveis Básicas do Levantamento

Nesta seção são expostas e comentadas as distribuições de freqüências das variáveis dos construtos estudados na amostra. Buscando-se uma visualização mais sintética, em cada construto foram somadas as freqüências absolutas de cada uma das posições da escala respectiva, depois sendo constituída como que uma nova variável com três posições (faixas): a) faixa Baixa, formada pelo agrupamento dos percentuais de respostas das posições 1, 2 e 3; b) faixa Medial (ou intermediária), dos percentuais de respostas das posições 4, 5, 6 e 7; c) faixa Alta, dos percentuais de respostas das posições 8, 9 e 10.

A Tabela 4.10 traz as distribuições de freqüência das variáveis do macro-construto Práticas de Apreçamento, medidas numa escala que vai de 1 (totalmente desconsiderado) a 10 (totalmente considerado). A variável com a menor média (7,2) foi V_1.6 (“A atual estratégia de preços do concorrentes”). A maior média (8,6) recaiu sobre a variável V_1.9 (“O custo total do produto”). A variabilidade dos dados, medida pelo desvio padrão, foi de um mínimo de 1,8 a um máximo de 2,6 nas variáveis desse domínio. No nível de construto, a moda foi a faixa alta nos três representados na tabela. É a seguinte a ordem decrescente das médias: i) Apreçamento Orientado por Informações sobre Custos (8,3); ii) Apreçamento Orientado por Informações sobre Valor (8,1); iii) Apreçamento Orientado por Informações sobre Concorrência (7,7).

TABELA 4.10 - Distribuição de freqüência das variáveis do macro-construto Práticas de Apreçamento

Construto / Variável	Freqüência de Respostas por Posição da Escala										Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	Totalmente desconsiderado					Totalmente considerado						
C_1a – Apreçamento Informações sobre Valor												
V_1.1	3	0	1	0	6	7	11	23	11	47	8,3	2,1
V_1.2	5	0	3	1	5	4	13	25	25	28	7,9	2,2
V_1.3	3	1	0	2	8	3	10	22	20	40	8,2	2,1
Subtotal	11	1	4	3	19	14	34	70	56	115		
Média do Construto	Na faixa baixa: 4,9%			Na faixa medial: 21,4%				Na faixa alta: 73,7%			8,1	2,1

TABELA 4.10 (continuação) - Distribuição de frequência das variáveis do macro-construto Práticas de Apreçamento

Construto / Variável	Frequência de Respostas por Posição da Escala										Média	Desvio Padrão	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
	Totalmente desconsiderado					Totalmente considerado							
C_1b – Apreçamento Informações sobre Concorrência													
V_1.4	4	0	3	2	6	9	15	19	15	36	7,9	2,3	
V_1.5	2	0	3	1	10	3	11	20	25	34	8,1	2,1	
V_1.6	6	0	7	5	10	8	11	19	21	22	7,2	2,6	
V_1.7	3	2	3	3	7	9	12	26	18	25	7,6	2,3	
Subtotal	15	2	16	11	33	29	49	84	79	117			
Média do Construto	Na faixa baixa: 7,6%			Na faixa medial: 28,0%				Na faixa alta: 64,4%			7,7	2,3	

TABELA 4.10 (continuação) - Distribuição de frequência das variáveis do macro-construto Práticas de Apreçamento

Construto / Variável	Frequência de Respostas por Posição da Escala										Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	Totalmente desconsiderado					Totalmente considerado						
C_1c – Apreçamento Informações sobre Custos												
V_1.8	1	2	2	5	8	6	11	25	12	37	7,9	2,2
V_1.9	1	0	0	3	4	6	9	19	17	50	8,6	1,8
Subtotal	2	2	2	8	12	12	20	44	29	87		
Média do Construto	Na faixa baixa: 2,8%			Na faixa medial: 23,9%				Na faixa alta: 73,4%			8,3	2,0

A Tabela 4.11 traz as distribuições de frequência das variáveis dos construtos Vantagem Relativa do Novo Produto e Custo Relativo do Novo Produto, medidas numa escala que vai de 1 (totalmente inferior) a 10 (totalmente superior). A variável com a menor média (6,0) foi V_3.1 (“Custos de marketing”). A maior média (8,9) recaiu sobre a variável V_2.3 (“Qualidade daquele produto”). A variabilidade dos dados, medida pelo desvio padrão, foi de um mínimo de 1,3 a um máximo de 2,2 nas variáveis desse domínio. No nível de construto, a moda foi a faixa alta no de Vantagem Relativa do Novo Produto e a faixa medial no de Custo Relativo do Novo

Produto. É a seguinte a ordem decrescente das médias: i) Vantagem Relativa do Novo Produto (8,9); ii) Custo Relativo do Novo Produto (6,6).

**TABELA 4.11 - Distribuição de frequência das variáveis dos construtos
Vantagem Relativa do Novo Produto e Custo Relativo do Novo Produto**

Construto / Variável	Frequência de Respostas por Posição da Escala										Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	Totalmente inferior					Totalmente superior						
C_2 Vantagem Relativa do Novo Produto												
V_2.1	0	0	0	1	4	6	18	20	14	46	8,6	1,5
V_2.2	0	0	0	0	2	2	14	19	26	46	8,9	1,3
V_2.3	0	0	0	0	3	3	15	10	25	53	8,9	1,4
V_2.4	0	0	0	1	3	6	10	23	25	41	8,7	1,4
Subtotal	0	0	0	2	12	17	57	72	90	186		
Médias do Construto	Na faixa baixa: 0%			Na faixa medial: 18,3%				Na faixa alta: 81,7%			8,9	1,4

TABELA 4.11 (continuação) - Distribuição de frequência das variáveis dos construtos Vantagem Relativa do Novo Produto e Custo Relativo do Novo Produto

Construto / Variável	Frequência de Respostas por Posição da Escala										Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	Totalmente inferior					Totalmente superior						
C_3 Custo Relativo do Novo Produto												
V_3.1	2	5	8	11	24	13	17	16	6	7	6,0	2,2
V_3.2	2	1	0	9	16	14	23	19	10	15	6,9	2,0
V_3.3	4	4	6	3	13	14	16	21	15	13	6,8	2,4
Subtotal	8	10	14	23	53	41	56	56	31	35		
Médias do Construto	Na faixa baixa: 12,6%			Na faixa medial: 68,1%				Na faixa alta: 19,3%			6,6	2,2

A Tabela 4.12 traz as distribuições de frequência das variáveis dos construtos Desempenho de Mercado do Novo Produto e Desempenho Financeiro do Novo Produto, medidas numa escala que vai de 1 (não foi atingido de modo algum) a 10 (totalmente atingido). A variável com a menor média (6,8) foi V_4.8 (“Retorno sobre os ativos”). A maior média (8,3) recaiu sobre a variável V_4.1 (“Atendimento aos desejos e necessidades do consumidor”). A variabilidade dos dados, medida pelo desvio padrão, foi de um mínimo de 1,4 a um máximo de 2,2 nas variáveis desse domínio. No nível de construto, a moda foi a faixa alta no de Desempenho de Mercado do Novo Produto e faixa medial no de Desempenho Financeiro do Novo Produto. É a seguinte a

ordem decrescente das médias: i) Desempenho de Mercado do Novo Produto (7,7); ii) Desempenho Financeiro do Novo Produto (6,9).

TABELA 4.12 - Distribuição de frequência das variáveis dos construtos Desempenho de Mercado do Novo Produto e Desempenho Financeiro do Novo Produto

Construto / Variável	Frequência de Respostas por Posição da Escala										Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	Não foi atingido de modo algum							Totalmente atingido				
C_4a												
Desempenho de Mercado do Novo Produto												
V_4.1	0	0	2	0	2	3	20	34	24	24	8,3	1,4
V_4.2	0	1	2	3	3	9	15	30	25	21	8,0	1,7
V_4.3	2	4	1	5	5	13	22	26	17	13	7,2	2,1
V_4.4	1	4	2	7	12	10	16	25	17	14	7,1	2,2
V_4.5	0	1	1	2	9	10	18	26	21	21	7,8	1,8
Subtotal	3	10	8	17	31	45	91	141	104	93		
Médias do Construto	Na faixa baixa: 3,9%			Na faixa medial: 33,9%				Na faixa alta: 62,2%			7,7	1,8

TABELA 4.12 (continuação) - Distribuição de frequência das variáveis dos construtos Desempenho de Mercado do Novo Produto e Desempenho Financeiro do Novo Produto

Construto / Variável	Frequência de Respostas por Posição da Escala										Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	Não foi atingido de modo algum					Totalmente atingido						
C_4b Desempenho Financeiro do Novo Produto												
V_4.6	1	1	2	7	11	16	25	25	12	9	7,0	1,9
V_4.7	1	3	4	6	10	11	32	20	7	15	6,9	2,1
V_4.8	1	3	1	9	12	15	27	20	13	8	6,8	2,0
Subtotal	3	7	7	22	33	42	84	65	32	32		
Média do Construto	Na faixa baixa: 4,6%			Na faixa medial: 57,8%				Na faixa alta: 37,6%			6,9	2,0

A Tabela 4.13 traz as distribuições de frequência das variáveis do construto Incerteza da Demanda, medidas numa escala que vai de 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente). A variável com a menor média (6,8) foi V_5.3 (“A demanda e as preferências dos consumidores são quase imprevisíveis”). A maior média (6,2) recaiu sobre a variável V_5.2 (“É difícil prever as vendas nesse mercado”). A variabilidade dos dados, medida pelo desvio padrão, foi de um mínimo de 2,2 a um máximo de 2,4 nas variáveis desse domínio.

**TABELA 4.13 - Distribuição de frequência das variáveis do construto
Incerteza da Demanda**

Construto / Variável	Frequência de Respostas por Posição da Escala										Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente						
C_5 Incerteza da Demanda												
V_5.1inv	7	0	11	16	13	17	16	13	9	7	5,9	2,4
V_5.2	5	4	8	6	17	10	22	23	9	4	6,2	2,3
V_5.3	9	12	10	17	19	11	19	11	1	0	4,8	2,2
V_5.4	8	7	14	13	16	11	20	13	4	3	5,3	2,4
Subtotal	29	23	43	52	65	49	77	60	23	14		
Média do Construto	Na faixa baixa: 21,8%			Na faixa medial: 55,9%			Na faixa alta: 22,3%				5,6	2,3

A Tabela 4.14 traz as distribuições de frequência das variáveis do construto Intensidade Competitiva, medidas numa escala que vai de 1 (não há mudanças) a 10 (há intensas mudanças). A variável com a menor média (5,2) foi V_6.1 (“Mudanças nos produtos oferecidos pelos concorrentes”). A maior média (6,1) recaiu sobre a variável V_6.2 (“Mudanças nas estratégias de vendas dos concorrentes”). A variabilidade dos dados, medida pelo desvio padrão, foi de um mínimo de 2,2 a um máximo de 2,5 nas variáveis desse domínio.

**TABELA 4.14 - Distribuição de frequência das variáveis do construto
Intensidade Competitiva**

Construto / Variável	Frequência de Respostas por Posição da Escala										Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	Não há mudanças					Há intensas mudanças						
C_6 Intensidade Competitiva												
V_6.1	8	11	12	13	17	10	13	16	5	4	5,2	2,5
V_6.2	2	4	8	16	15	13	18	17	7	9	6,1	2,3
V_6.3	2	6	9	13	23	15	14	16	3	8	5,8	2,2
Subtotal	12	21	29	42	55	38	45	49	15	21		
Média do Construto	Na faixa baixa: 19,0%			Na faixa medial: 55,0%			Na faixa alta: 26,0%			5,7	2,3	

A Tabela 4.15 traz as distribuições de frequência das variáveis do macro-construto Orientação Estratégica, medidas numa escala que vai de 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente). Duas foram as variáveis com a menor média (7,0): a) V_7.9 (“Respondemos rapidamente à concorrência”); b) V_7.15 (“Os recursos são compartilhados entre os departamentos”). A maior média (8,3) recaiu sobre a variável V_7.7 (“Somos fortemente comprometidos com o consumidor”). A variabilidade dos dados, medida pelo desvio padrão, foi de um mínimo de 1,8 a um máximo de 2,3 nas variáveis desse domínio. No nível de construto, a moda foi a faixa alta nos quatro deles representados na tabela. É a seguinte a ordem decrescente das médias: i)

Orientação ao Consumidor (8,1); ii) Orientação Tecnológica (7,9); iii) Orientação à Concorrência (7,5); iv) Coordenação Inter-funcional (7,2).

**TABELA 4-15 - Distribuição de frequência das variáveis do macro-construto
Orientação Estratégica**

Construto / Variável	Frequência de Respostas por Posição da Escala										Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	Discordo totalmente					Concordo totalmente						
C_7a Orientação Tecnológica												
V_7.1	1	1	5	4	5	7	8	16	21	41	8,1	2,2
V_7.2	2	1	3	6	6	7	13	13	19	39	7,9	2,3
V_7.3	0	1	3	3	10	10	15	18	17	32	7,8	2,0
Subtotal	3	3	11	13	21	24	36	47	57	112		
Média do Construto	Na faixa baixa: 5,2%			Na faixa medial: 28,7%			Na faixa alta: 66,1%				7,9	2,2

TABELA 4.15 (continuação) - Distribuição de frequência das variáveis do macro-construto Orientação Estratégica

Construto / Variável	Frequência de Respostas por Posição da Escala										Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	Discordo totalmente					Concordo totalmente						
C_7b Orientação ao Consumidor												
V_7.4	1	0	3	2	5	6	18	23	19	32	8,1	1,9
V_7.5	2	1	3	4	5	7	12	20	23	32	8,0	2,2
V_7.6	0	1	2	3	6	10	15	22	23	27	8,0	1,9
V_7.7	0	0	2	4	2	5	18	21	17	40	8,3	1,8
Subtotal	3	2	10	13	18	28	63	86	82	131		
Média do Construto	Na faixa baixa: 3,4%			Na faixa medial: 28,0%				Na faixa alta: 68,6%			8,1	2,0

TABELA 4.15 (continuação) - Distribuição de frequência das variáveis do macro-construto Orientação Estratégica

Construto / Variável	Frequência de Respostas por Posição da Escala										Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	Discordo Totalmente					Concordo totalmente						
C_7c Orientação à Concorrência												
V_7.8	3	1	4	5	2	13	10	23	26	21	7,6	2,2
V_7.9	1	2	5	10	8	14	16	24	15	13	7,0	2,2
V_7.10	1	3	5	4	9	13	7	22	23	22	7,5	2,3
V_7.11	0	1	1	4	6	11	12	19	31	24	8,0	1,8
Subtotal	5	7	15	23	25	51	45	88	95	80		
Média do Construto	Na faixa baixa: 6,2%			Na faixa medial: 33,2%				Na faixa alta: 60,6%			7,5	2,1

TABELA 4.15 (continuação) - Distribuição de frequência das variáveis do macro-construto Orientação Estratégica

Construto / Variável	Frequência de Respostas por Posição da Escala										Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	Discordo totalmente					Concordo totalmente						
C_7d Coordenação Interfuncional												
V_7.12	2	0	3	6	13	9	18	22	17	18	7,3	2,1
V_7.13	3	1	2	10	5	13	20	21	14	19	7,2	2,2
V_7.14	1	2	3	5	11	11	18	24	14	20	7,3	2,1
V_7.15	3	1	6	7	8	10	24	20	10	19	7,0	2,3
Subtotal	9	4	14	28	37	43	80	87	55	76		
Média do Construto	Na faixa baixa: 6,2%			Na faixa medial: 43,4%			Na faixa alta: 50,4%				7,2	2,2

A Tabela 4.16 traz as distribuições de frequência das variáveis dos construtos Características do Novo Produto e Características Estratégicas da Empresa, medidas numa escala que vai de 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente). A variável com a menor média (6,8) foi V_8.9 (“Houve um comprometimento bem focado de recursos de pesquisa e desenvolvimento no projeto daquele novo produto”). A maior média (8,5) recaiu sobre a variável V_8.2 (“Aquele novo produto satisfaz as necessidades / desejos do consumidor”). A variabilidade dos dados, medida pelo desvio padrão, foi de um mínimo de 1,4 a um máximo de 2,9 nas variáveis desse

domínio. No nível de construto, a moda foi a faixa alta nos dois representados na tabela. É a seguinte a ordem decrescente das médias: i) Características do Novo Produto (7,9); ii) Características Estratégicas da Empresa (7,3).

TABELA 4.16 - Distribuição de frequência das variáveis dos construtos Características do Novo Produto e Características Estratégicas da Empresa

Construto / Variável	Frequência de Respostas por Posição da Escala										Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	Discordo totalmente					Concordo totalmente						
C_8a Características do Novo Produto												
V_8.1	0	0	5	1	6	7	13	23	22	32	8,1	1,9
V_8.2	0	0	1	0	3	5	14	25	30	31	8,5	1,4
V_8.3	1	0	2	6	6	8	13	32	23	18	7,7	1,9
V_8.4	0	1	5	1	11	6	11	22	28	24	7,9	2,0
V_8.5	2	5	7	2	9	8	20	16	17	23	7,2	2,5
Subtotal	3	6	20	10	35	34	71	118	120	128		
Média do Construto	Na faixa baixa: 5,3%			Na faixa medial: 27,5%				Na faixa alta: 67,2%			7,9	1,9

TABELA 4.16 (continuação) - Distribuição de frequência das variáveis dos construtos Características do Produto e Características Estratégicas da Empresa

Construto / Variável	Frequência de Respostas por Posição da Escala										Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	Discordo totalmente					Concordo totalmente						
C_8b Características Estratégicas da Empresa												
V_8.6	4	2	4	3	5	12	19	31	16	13	7,2	2,2
V_8.7	2	1	1	2	6	10	20	24	22	21	7,8	1,9
V_8.8	2	4	3	4	11	11	16	20	21	17	7,2	2,9
V_8.9	3	6	2	5	16	11	16	24	13	13	6,8	2,4
V_8.10	1	1	7	4	7	11	15	17	22	23	7,5	2,2
Subtotal	12	14	17	18	45	55	86	116	94	87		
Média do Construto	Na faixa baixa: 7,9%			Na faixa medial: 37,5%			Na faixa alta: 54,6%			7,3	2,3	

A Tabela 4.17 traz as distribuições de frequência das variáveis dos construtos Características dos Processos da Empresa e Características do Mercado, medidas numa escala que vai de 1 (grau nulo) a 10 (grau altíssimo). A variável com a menor média (6,9) foi V_9.6 (“Redução do tempo de desenvolvimento daquele novo produto, entre o conceito e a introdução no mercado”). A

maior média (8,4) recaiu sobre a variável V_9.11 (“Apoio da administração superior ao projeto daquele novo produto”). A variabilidade dos dados, medida pelo desvio padrão, foi de um mínimo de 1,8 a um máximo de 2,3 nas variáveis desse domínio. No nível de construto, a moda foi a faixa alta nos dois representados na tabela. É a seguinte a ordem decrescente das médias: i) Características dos Processos da Empresa (7,4; ii) Características do Mercado (7,1).

**TABELA 4.17 - Distribuição de frequência das variáveis dos construtos
Características dos Processos da Empresa e Características do Mercado**

Variável	Frequência de Respostas por Posição da Escala										Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	Grau Nulo					Grau Altíssimo						
C_9a Características dos Processos da Empresa												
V_9.1	1	1	5	6	6	6	12	34	15	22	7,6	2,1
V_9.2	2	4	4	10	4	5	19	27	18	16	7,2	2,3
V_9.3	3	2	4	10	7	6	19	30	16	12	7,0	2,3
V_9.4	0	1	2	5	7	10	8	29	29	18	7,8	1,9

TABELA 4.17 (continuação) - Distribuição de frequência das variáveis dos construtos Características dos Processos da Empresa e Características do Mercado

Variável	Frequência de Respostas por Posição da Escala										Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	Grau Nulo					Grau Altíssimo						
C_9a Características dos Processos da Empresa												
V_9.5	1	3	2	8	4	10	18	32	18	12	7,3	2,0
V_9.6	1	3	4	8	10	16	16	28	12	11	6,9	2,1
V_9.7	1	3	2	5	11	13	21	28	12	12	7,1	2,0
V_9.8	0	1	3	7	8	9	19	29	20	13	7,4	1,9
V_9.9	1	3	4	3	7	11	17	26	16	21	7,5	2,1
V_9.10	0	3	5	4	6	13	13	27	18	18	7,4	2,1
V_9.11	0	1	0	5	5	5	7	18	30	37	8,4	1,8
Subtotal	4	17	20	40	51	77	111	188	126	124		
Média do Construto	Na faixa baixa: 6,2%			Na faixa medial: 31,7%				Na faixa alta: 62,1%			7,4	2,1

TABELA 4.17 (continuação) - Distribuição de frequência das variáveis dos construtos Características dos Processos da Empresa e Características do Mercado

Variável	Frequência de Respostas por Posição da Escala										Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	Grau Nulo					Grau Altíssimo						
C_9b Características do Mercado												
V_9.12	2	3	5	2	8	14	14	22	22	16	7,3	2,2
V_9.13	1	4	6	5	11	14	17	23	14	14	7,0	2,2
V_9.14	0	2	6	8	6	10	28	23	16	10	7,1	2,0
Subtotal	3	9	17	15	25	38	59	68	52	40		
Média do Construto	Na faixa baixa: 8,9%			Na faixa medial: 42,0%				Na faixa alta: 49,1%			7,1	2,1

Propiciando uma visão sintética do conjunto de variáveis e construtos, a Tabela 4.18 mostra a ordem decrescente da média das médias das variáveis dos construtos. Os construtos com as médias mais altas foram: i) C_2. Vantagem Relativa do Novo Produto (média 8,9); ii) C_1c. Apreçamento Orientado por Informações sobre Custos (média 8,3); iii) C_1a. Apreçamento Orientado por Informações sobre Valor e C_7b. Orientação ao Consumidor (ambos com média 8,1). No outro extremo, as médias mais baixas foram: i) C_5. Incerteza de Demanda (média 5,6); ii) C_6. Intensidade Competitiva (média 5,7); iii) C_3. Custo Relativo do Novo Produto (média 6,6); iv) C_4b. Desempenho Financeiro do Novo Produto (média 6,9).

Com o mesmo intuito de síntese, a Tabela 4.19 mostra a ordem decrescente do desvio padrão médio das variáveis dos construtos. Os construtos com maior variabilidade, representada por desvios padrão mais altos, foram C_1b. Apeçamento Orientado por Informações sobre Concorrência, C_5. Incerteza de Demanda, C_6. Intensidade Competitiva e C_8b. Características Estratégias da Empresa (todos com desvio padrão 2,3). No outro extremo, os construtos com menor variabilidade, representada por desvio padrão mais baixos, foram: i) C_2. Vantagem Relativa do Novo Produto (desvio padrão 1,4); ii) C_4a. Desempenho de Mercado do Novo Produto (desvio padrão 1,8); iii) C_8a. Características do Novo Produto (desvio padrão 1,9).

TABELA 4.18 - Ordem decrescente da média das médias das variáveis dos construtos do levantamento

Posição	Construto	Média das Médias
1 ^a	C_2. Vantagem Relativa do Novo Produto	8,9
2 ^a	C_1c. Apreçamento Orientado por Informações sobre Custos	8,3
3 ^a	C_1a. Apreçamento Orientado por Informações sobre Valor	8,1
	C_7b. Orientação ao Consumidor	8,1
4 ^a	C_7a. Orientação Tecnológica	7,9
	C_8a. Características do Novo Produto	7,9
5 ^a	C_1b. Apreçamento Orientado por Informações sobre Concorrência	7,7
	C_4a. Desempenho de Mercado do Novo Produto	7,7
6 ^a	C_7c. Orientação à Concorrência	7,5
7 ^a	C_9a. Características dos Processos da Empresa	7,4
8 ^a	C_8b. Características Estratégicas da Empresa	7,3
9 ^a	C_7d. Coordenação Interfuncional	7,2
10 ^a	C_9b. Características do Mercado	7,1
11 ^a	C_4b. Desempenho Financeiro do Novo Produto	6,9
12 ^a	C_3. Custo Relativo do Novo Produto	6,6
13 ^a	C_6. Intensidade Competitiva	5,7
14 ^a	C_5. Incerteza de Demanda	5,6

TABELA 4.19 - Ordem decrescente do desvio padrão médio das variáveis dos construtos do levantamento

Construto	Desvio Padrão Médio
C_1b. Apreçamento Orientado por Informações sobre Concorrência	2,3
C_5. Incerteza de Demanda	2,3
C_6. Intensidade Competitiva	2,3
C_8b. Características Estratégicas da Empresa	2,3
C_3. Custo Relativo do Novo Produto	2,2
C_7a. Orientação Tecnológica	2,2
C_7d. Coordenação Interfuncional	2,2
C_1a. Apreçamento Orientado por Informações sobre Valor	2,1
C_7c. Orientação à Concorrência	2,1
C_9a. Características dos Processos da Empresa	2,1
C_9b. Características do Mercado	2,1
C_1c. Apreçamento Orientado por Informações sobre Custos	2,0
C_4b. Desempenho Financeiro do Novo Produto	2,0
C_7b. Orientação ao Consumidor	2,0
C_8a. Características do Novo Produto	1,9
C_4a. Desempenho de Mercado do Novo Produto	1,8
C_2. Vantagem Relativa do Novo Produto	1,4

IV.2. ANÁLISE MULTIVARIADA

A análise multivariada, exposta a seguir, compõe-se dos seguintes tópicos: 1) análise de fidedignidade; 2) análise de dimensionalidade; 3) análise de regressão múltipla.

IV.2.1. Análise de Fidedignidade

Na análise de fidedignidade das escalas dos construtos aplicou-se o teste Alfa de Cronbach (HAIR et al., 1998), no qual 0,70 (ou 70%) é o mínimo recomendável (variando ele de 0 a 1,00). Os resultados detalhados compõem o Apêndice 2, havendo uma síntese deles na Tabela 4.20. Apenas uma escala, a do construto “C_3. Custo Relativo do Novo Produto”, não alcançou o patamar de 70% no Alfa; porém os 63% do Alfa dela não ficam muito distante do limite mínimo. A média dos Alfas no conjunto dos 17 construtos foi de 84%, o que é muito favorável. Portanto, tais escalas devem produzir medidas com baixos níveis de erro aleatório.

TABELA 4.20 - Ordem decrescente do Alfa de Cronbach das escalas dos construtos do levantamento

Construto	Alfa (%)
C_4b. Desempenho Financeiro do Novo Produto	93,06
C_7d. Coordenação Inter-funcional	92,78
C_2. Vantagem Relativa do Novo Produto	92,06
C_9a. Características dos Processos da Empresa	91,70
C_1b. Apreçamento Orientado por Informações sobre Concorrência	87,93
C_7a. Orientação Tecnológica	86,89
C_7b. Orientação ao Consumidor	86,01
C_8a. Características do Novo Produto	85,99
C_1a. Apreçamento Orientado por Informações sobre Valor	84,35
C_1c. Apreçamento Orientado por Informações sobre Custos	83,23
C_7c. Orientação à Concorrência	82,82
C_9b. Características do Mercado	81,72
C_8b. Características Estratégicas da Empresa	81,69
C_4a. Desempenho de Mercado do Novo Produto	79,68
C_6. Intensidade Competitiva	78,09
C_5. Incerteza de Demanda	74,12
C_3. Custo Relativo do Novo Produto	62,62
Média	83,81

IV.2.2. Análise Fatorial

A análise fatorial serviu para verificar se, sob o amplo conjunto de 70 variáveis básicas do levantamento, estatisticamente se pronunciavam dimensões correspondentes aos 17 construtos considerados. Isto é, importava saber da dimensionalidade no todo de variáveis em vez da dimensionalidade no âmbito de cada construto. Aqui a análise fatorial envolveu três etapas. Na primeira delas avaliou-se o grau de associação entre as variáveis, como requisito para uma adequada aplicação da análise fatorial. Na segunda etapa extraíram-se os fatores mais significativos a representar os dados, usando-se o método de componentes principais e recorrendo-se à rotação dos fatores para aumentar o entendimento sobre eles. Na terceira etapa foram interpretados e nomeados os fatores extraídos no arranjo julgado mais apropriado.

Antes de tudo há o requisito da técnica de análise fatorial de um bom número de elementos na base de dados por variável. Aqui, as 70 variáveis contra a amostra de 109 elementos perfaz apenas 1,6 observação por variável. Esta é uma proporção baixa demais para a técnica. De qualquer modo, optou-se por seguir aplicando-a, mas com cautela nas análises. Na segunda fase deste projeto, com mais respondentes, a análise fatorial poderá ser mais bem aplicada.

Então foi avaliada a correlação entre as variáveis. Usou-se a medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), em que valores próximos de zero indicam variáveis independentes, ao passo que valores próximos de 1 sinalizam alta correlação entre elas. Aqui a medida KMO foi de 0,75, compatível com a análise fatorial (MALHOTRA, 1996). Já o teste de esfericidade de Bartlett despontou com um Chi-Quadrado aproximado de 6257, conduzindo a um nível de significância de 0,00. Isto permitiu rejeitar a hipótese de variáveis não correlacionadas na população da qual a amostra desta pesquisa foi extraída. Logo, para as variáveis da

amostra, poucos fatores podem explicar boa proporção da variabilidade dos dados, como é próprio da análise fatorial (HAIR et al., 1998).

Daí se buscou selecionar uma quantidade de fatores significativos e representativos dos dados. Começou-se examinando a solução com 17 fatores, correspondente à estrutura teórica de 17 construtos, mas ela se revelou bem desarticulada. Alguns fatores ficaram sem qualquer variável a eles ligadas com carga mais expressiva (mínimo de 0,3). Dentre as várias alternativas avaliadas, a mais apropriada pareceu ser a de sete fatores, que consta da Tabela 4.21 com a variância total extraída versus os componentes extraídos. O autovalor (a variância total explicada por cada fator) do sétimo fator foi de 2,034 antes da rotação, subindo para 2,383 após a rotação ortogonal Varimax. Tal arranjo explica 60,5% da variância total, compatível com a recomendação de se reter pelo menos 60% desta variância (MALHOTRA, 1996).

TABELA 4.21 - Componentes extraídos versus variância total extraída nas variáveis básicas do levantamento pelo Método de Componentes Principais

Componentes	Após Extração dos Fatores			Após Rotação Varimax		
	Auto-valor	% da Variância	% Cumulativo	Auto-valor	% da Variância	% Cumulativo
1	22,045	31,493	31,493	13,305	19,007	19,007
2	4,948	7,068	38,562	6,568	9,383	28,390
3	3,986	5,694	44,255	6,074	8,677	37,067
4	3,430	4,900	49,155	6,064	8,663	45,730
5	3,085	4,407	53,562	4,325	6,178	51,909
6	2,849	4,070	57,632	3,657	5,225	57,134
7	2,034	2,906	60,538	2,383	3,404	60,538

De modo complementar, no Gráfico 4.1 está a plotagem de *scree* (figuradamente, o acúmulo de pedras na base de um penhasco); o eixo horizontal é a quantidade de fatores e, o eixo vertical, o auto-valor correspondente ao último fator selecionado. Por este prisma, parece que deveriam ser extraídos entre sete e 11 fatores, o que abrange a opção antes feita pela solução com sete fatores.

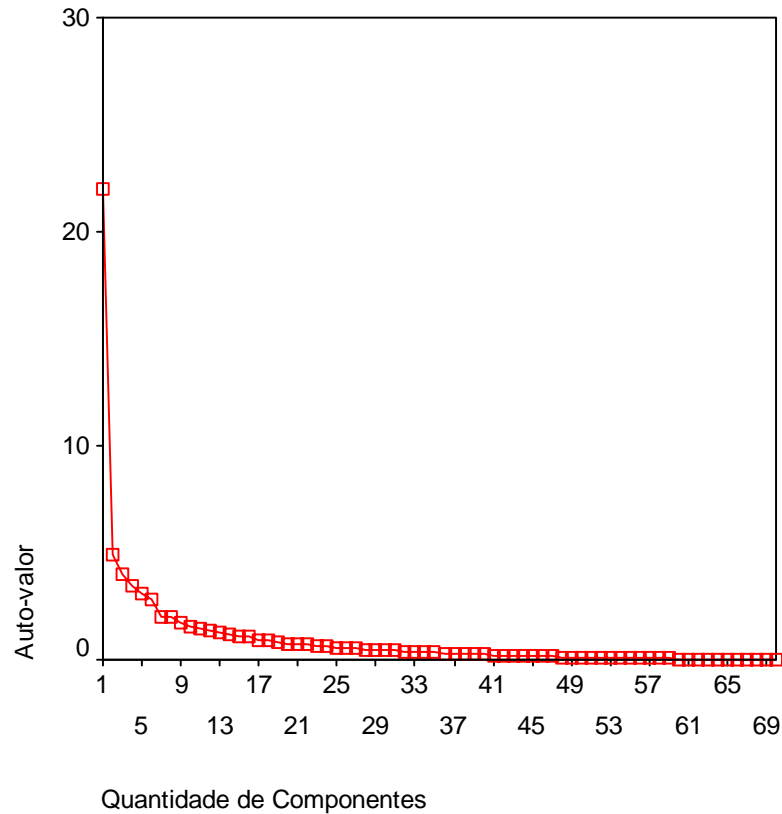


GRÁFICO 4.1 - Plotagem de Scree da análise fatorial por componentes principais

A Tabela 4.22 expõe a matriz fatorial com sete componentes, após uma rotação ortogonal Varimax, dela sendo omitidas as cargas fatoriais inferiores a 0,40, de modo a facilitar a interpretação dos dados. Em tal tabela há zonas alternadamente sombreadas e não sombreadas em correspondência ao arranjo de construtos e respectivas variáveis no referencial teórico desta pesquisa. De início, agora são cotejados individualmente construtos e variáveis respectivas versus o arranjo fatorial.

Macro-construto Práticas de Apreçamento - As variáveis do construto C_1a. Apreçamento Orientado por Informações sobre Valor agruparam-se no Fator 3. Do mesmo modo, as variáveis do construto C_1b. Apreçamento Orientado por Informações sobre

Concorrência agruparam-se no Fator 3. Quanto ao construto Apreçamento Orientado por Informações sobre Custos, uma das variáveis dele (V_1.9) agrupou-se no Fator 3, enquanto a outra variável (V_1.8) não apresentou carga expressiva junto a fator algum.

Macro-construto Vantagens e Desempenho do Novo Produto - No construto C_2. Vantagem Relativa do Novo Produto, todas as variáveis juntaram-se no Fator 5. No construto C_3. Custo Relativo do Novo Produto, duas das variáveis juntaram-se também no Fator 5, enquanto uma outra (V_3.1) não teve carga expressiva ligando-a a fator algum. No construto C_4a. Desempenho de Mercado do Novo Produto, quatro das cinco variáveis reuniram-se no Fator 4. A outra variável deste construto (V_4.2) não mostrou carga expressiva junto a fator algum. Todas as variáveis do construto C_4b. Desempenho Financeiro de Mercado reuniram-se no mesmo Fator 4.

Macro-construto Ambiente de Negócios - Acerca do construto C_5. Incerteza da Demanda, as quatro variáveis convergiram para o Fator 6. Tratando-se do construto C_6. Intensidade Competitiva, também as três variáveis convergiram para um mesmo fator, que foi o 7.

Macro-construto Orientação Estratégica – Quanto ao construto C_7a. Orientação Tecnológica, todas três variáveis fluíram para o Fator 2. Quanto aos construtos C_7b. Orientação ao Consumidor, C_7c. Orientação à Concorrência e C_7d. Coordenação Interfuncional, todas variáveis deles fluíram para o mesmo Fator 1.

Macro-construto Características Gerais – Quanto ao construto C_8a. Características do Novo Produto, quatro das cinco variáveis consolidaram-se no Fator 2. Apenas uma variável deste construto (V_8.3) consolidou-se no Fator 4. Quanto ao construto C_8b. Características Estratégicas da Empresa, quatro das cinco variáveis consolidaram-se no Fator 1. Porém a outra variável deste construto não contou com carga expressiva junto a fator algum. Quanto ao construto C_9a. Características dos Processos da Empresa, nove

das 11 variáveis consolidaram-se no Fator 1. Fora deste fator só ficaram as variáveis V_9.4 (ligada ao Fator 2) e V_9.8 (ligada ao Fator 3). Quanto ao construto C_9b. Características do Mercado, duas das três variáveis consolidaram-se no Fator 6, ao passo que a variável V_9.14 se consolidou no Fator 4.

TABELA 4.22 - Matriz fatorial com sete componentes das variáveis básicas do levantamento após rotação ortogonal Varimax

Variável	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
V_1.1			0,429				
V_1.2			0,726				
V_1.3		0,462	0,595				
V_1.4			0,765				
V_1.5			0,795				
V_1.6			0,790				
V_1.7			0,768				
V_1.8							
V_1.9			0,546				
V_2.1					0,808		
V_2.2					0,857		
V_2.3					0,823		
V_2.4					0,828		
V_3.1							
V_3.2					0,411		
V_3.3		0,403			0,404		
V_4.1				0,441			
V_4.2							
V_4.3	0,405			0,522			
V_4.4				0,715			
V_4.5	0,437			0,622			
V_4.6				0,759			
V_4.7				0,840			
V_4.8				0,803			

TABELA 4.22 (continuação) - Matriz fatorial com sete componentes das variáveis básicas do levantamento após rotação ortogonal Varimax

Variável	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
V_5.1inv						0,638	
V_5.2						0,738	
V_5.3						0,628	
V_5.4						0,573	
V_6.1							0,525
V_6.2							0,753
V_6.3							0,699
V_7.1		0,789					
V_7.2		0,779					
V_7.3		0,635					
V_7.4	0,475						
V_7.5	0,588						
V_7.6	0,734						
V_7.7	0,729						
V_7.8	0,649						
V_7.9	0,790						
V_7.10	0,687						
V_7.11	0,596		0,450				
V_7.12	0,812						
V_7.13	0,847						
V_7.14	0,797						
V_7.15	0,794						

TABELA 4.22 (continuação) - Matriz fatorial com sete componentes das variáveis básicas do levantamento após rotação ortogonal Varimax

Variável	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
V_8.1		0,637					
V_8.2		0,478					
V_8.3				0,420			
V_8.4	0,447	0,726					
V_8.5		0,668					
V_8.6	0,607						
V_8.7	0,610						
V_8.8							
V_8.9	0,588						
V_8.10	0,540	0,514					
V_9.1	0,450						
V_9.2	0,608						
V_9.3	0,633						
V_9.4	0,476	0,666					
V_9.5	0,447			0,436			
V_9.6	0,443						
V_9.7	0,718						
V_9.8	0,413		0,443				
V_9.9	0,544						
V_9.10	0,629						
V_9.11	0,562						
V_9.12						0,707	
V_9.13						0,672	
V_9.14	0,501			0,525			

No geral, apenas três (V_1.8, V_3.1 e V_4.2) das 70 variáveis não surgiram com carga fatorial expressiva (acima de 0,40) em fator algum. Por outro lado, não mais que nove variáveis mostraram-se com carga fatorial expressiva em mais de um fator. Estes são sinais positivos do arranjo fatorial selecionado e dos construtos e variáveis estudados. Ademais, os sinais são coerentes em todas variáveis, não havendo qualquer sinal negativo de cargas fatoriais. A propósito, a variável V_5.1 (com enunciado de sentido negativo) foi substituída na análise pela variável invertida V.5inv. Deve haver mesmo uma estrutura multidimensional subjacente ao domínio estudado, dos determinantes e do desempenho de novos produtos, embora aparentemente com diferenças parciais frente à estrutura integrativa aqui esquematizada (Quadros 3.1 e 3.2). Porém uma interpretação mais aprofundada desses resultados fica limitada pela proporção reduzidíssima entre variável na análise fatorial e casos na amostra.

A Tabela 4.23 lista os sete componentes e respectivas variáveis, bem como a denominação tentativa desses fatores aqui empreendida. O Fator 1 abrange variáveis dos seguintes construtos originais: a) Orientação ao Consumidor, Orientação à Concorrência e Coordenação Inter-funcional, que constituem o tradicional construto maior da Orientação para o Mercado; b) Características Estratégicas da Empresa; c) Características dos Processos da Empresa. Pela sua essência, o Fator 1 é denominado de “Orientação para o Mercado e Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos”.

O Fator 2 abrange variáveis dos construtos originais Orientação Tecnológica, Características do Novo Produto, Características dos Processos da Empresa. Pela sua essência, o Fator 2 é denominado de “Tecnologia”. O Fator 3 abrange variáveis dos seguintes construtos originais: a) Apreçamento Orientado por Informações sobre Valor; Apreçamento Orientado por Informações sobre Concorrência e Apreçamento Orientado por Informações sobre Custos, que constituem o macro-construto Práticas de Apreçamento; b)

Características dos Processos da Empresa (uma só variável). Pela sua essência, o Fator 3 é denominado de “Práticas de Apreçamento”.

O Fator 4 abrange variáveis dos construtos originais Desempenho de Mercado do Novo Produto, Desempenho Financeiro do Novo Produto, Características do Produto (uma só variável) e Características do Mercado (também uma só variável). Pela sua essência, o Fator 4 é denominado de “Desempenho do Novo Produto”. O Fator 5 abrange variáveis dos construtos originais Vantagem Relativa do Novo Produto, Custo Relativo do Novo Produto. Assim sendo, o Fator 5 é denominado de “Vantagens Relativas do Novo Produto”. O Fator 6 abrange variáveis dos construtos originais Incerteza de Demanda e Características do Mercado. Assim sendo, o Fator 6 é denominado de “Incertezas da Demanda”.

Por último, o Fator 7 abrange somente todas as variáveis do construto original Intensidade Competitiva. Logo, apenas para distinguir e evitar confusão com a nomenclatura original, o Fator 7 é denominado de “Dinamismo da Concorrência”.

TABELA 4.23 - Denominação tentativa dos sete componentes extraídos das variáveis básicas do levantamento

Componente	Variável
------------	----------

1º - Orientação para o Mercado e Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos

V_7.4 - Determinamos nossos objetivos com base na satisfação do consumidor.

V_7.5 - Os serviços de pós-venda ocupam uma importante posição na nossa organização.

V_7.6 - A criação de valor para o consumidor pode ser vista como uma atividade diária na nossa organização.

V_7.7 - Somos fortemente comprometidos com o consumidor.

V_7.8 - A força de vendas continuamente compartilha informações sobre a concorrência.

V_7.9 - Respondemos rapidamente à concorrência.

V_7.10 - A nossa cúpula discute as estratégias da concorrência.

V_7.11 - Vamos atrás de vantagens competitivas potenciais.

V_7.12 - As áreas funcionais continuamente compartilham informações.

V_7.13 - As áreas funcionais ajustam-se fortemente à estratégia corporativa.

V_7.14 - Todas as áreas funcionais contribuem com valor para o consumidor.

V_7.15 - Os recursos são compartilhados entre os departamentos.

V_8.6 - Há congruência entre as competências de marketing existentes na empresa e as competências de marketing necessárias para trabalhar aquele novo produto com sucesso.

V_8.7 - Há congruência entre as competências tecnológicas existentes na empresa e as competências tecnológicas necessárias para trabalhar aquele novo produto com sucesso.

V_8.9 - Houve um comprometimento bem focado de recursos humanos da empresa no projeto daquele novo produto.

V_8.10 - Houve um comprometimento bem focado de recursos de pesquisa e desenvolvimentos no projeto daquele novo produto.

V_9.1 - Aplicação de procedimentos formalizados de desenvolvimento àquele novo produto.

TABELA 4.23 (continuação) - Denominação tentativa dos sete componentes extraídos das variáveis básicas do levantamento

Componente	Variável
	V_9.2 - Proficiência da empresa na execução das atividades de pré-lançamento (por exemplo: geração/seleção de idéias, pesquisa de mercado, análise financeira) naquele novo produto.
	V_9.3 - Proficiência da empresa na condução das atividades de marketing daquele novo produto.
	V_9.5 - Proficiência da empresa no lançamento daquele novo produto.
	V_9.6 - Redução do tempo de desenvolvimento daquele novo produto, entre o conceito e a introdução no mercado.
	V_9.7 - Orientação da empresa para seus ambientes interno, concorrencial e de consumidores pertinentes àquele novo produto.
	V_9.9 - Participação de múltiplos departamentos no projeto daquele novo produto.
	V_9.10 - Comunicação entre departamentos no projeto daquele novo produto.
	V_9.11 - Apoio da administração superior ao projeto daquele novo produto.

2º - Tecnologia

V_7.1 - Utilizamos tecnologia de ponta no desenvolvimento daquele novo produto.

V_7.2 - Lutamos para conseguir grandes avanços tecnológicos.

V_7.3 - Procuramos sistematicamente novas tecnologias dentro e fora do nosso ramo.

V_8.1 - Aquele novo produto possui superioridade e/ou diferenciação sobre os concorrentes.

V_8.2 - Aquele novo produto satisfaz as necessidades/desejos do consumidor.

V_8.4 - Percebe-se sofisticação tecnológica naquele novo produto.

V_8.5 - Aquele novo produto destaca-se pela novidade / originalidade / singularidade / radicalidade.

V_9.4 - Proficiência da empresa no uso de tecnologia no projeto daquele novo produto.

TABELA 4.23 (continuação) - Denominação tentativa dos sete componentes extraídos das variáveis básicas do levantamento

Componente	Variável
------------	----------

3º - Práticas de Apreçamento

V_1.1 –As vantagens que aquele novo produto oferece ao consumidor.

V_1.2 - O equilíbrio entre as vantagens daquele novo produto e o possível preço (comparação entre qualidade e preço).

V_1.3 - As vantagens que aquele novo produto oferece em comparação aos produtos dos concorrentes.

V_1.4 - O preço dos produtos dos concorrentes.

V_1.5 - O grau de competição no mercado.

V_1.6 - A atual estratégia de preço dos concorrentes.

V_1.7 - A estrutura do mercado (o número e a força dos concorrentes).

V_1.9 - O custo total do produto.

V_9.8 - Incorporação das especificações dos consumidores naquele novo produto.

4º - Desempenho do Novo Produto

V_4.1 - Atendimento aos desejos e necessidades do consumidor.

V_4.3 - Vendas a novos clientes.

V_4.4 - Participação de mercado.

V_4.5 - Vantagem competitiva.

V_4.6 - Margem de lucro.

V_4.7 - Retorno sobre o investimento.

V_4.8 - Retorno sobre os ativos.

V_8.3 - Há congruência entre o preço e o desempenho daquele novo produto.

V_9.14 - Antecipação de crescimento da base de clientes ou da demanda de clientes no mercado daquele novo produto.

TABELA 4.23 (continuação) - Denominação tentativa dos sete componentes extraídos das variáveis básicas do levantamento

Componente	Variável
------------	----------

5º - Vantagens Relativas do Novo Produto

V_2.1 – Confiabilidade daquele produto.

V_2.2 - Imagem de credibilidade e competência.

V_2.3 - Qualidade daquele produto.

V_2.4 - Vantagem como um todo daquele produto.

V_3.2 - Custos de fabricação ou operação.

V_3.3 - Custos de pesquisa e desenvolvimento.

6º - Incertezas da Demanda

V_5.1 - É bem fácil prever a demanda nesse mercado.

V_5.2 - Esse mercado é difícil de ser predito.

V_5.3 - As preferências dos consumidores são quase imprevisíveis nesse mercado.

V_5.4 - A demanda é influenciada por tantos fatores nesse mercado, que ninguém realmente sabe como ela vai se comportar.

V_9.12 - Probabilidade de reação dos concorrentes à introdução daquele novo produto.

V_9.13 - Intensidade de reação dos concorrentes à introdução daquele novo produto.

7º - Dinamismo da Concorrência

V_6.1 - Mudanças nos produtos oferecidos pelos concorrentes.

V_6.2 - Mudanças nas estratégias de vendas dos concorrentes.

V_6.3 - Mudanças nas estratégias de propaganda/promoção de vendas dos concorrentes.

Em suma, a análise fatorial revelou como mais apropriada uma configuração parcialmente diferente daquela original, decorrente das concepções de INGENBLEEK et al. (2004) e HENARD e SZYMANSKI (2001). Mas ficou evidente a presença, embora mais sintética, dos construtos referidos nessa literatura, constituindo algumas dimensões bem distintas e coerentes no conteúdo das variáveis delas. Tal distinção aponta para a pertinência e relevância de incluí-los nesta pesquisa e estudá-los como construtos com significado próprio.

Por fim, pretendia-se examinar a validade do modelo fatorial mediante a comparação de análises fatoriais para duas sub-amostras aleatórias (desdobradas da amostra da pesquisa) (HAIR et al., 1998). Todavia, aqui cada sub-amostra ficaria com apenas 54/55 respondentes, que é pouquíssimo demais para processar uma análise com tantas variáveis. Aliás, já era algo limitada o tamanho da amostra inteira para a análise fatorial. Logo, só resta deixar tal exame para a próxima etapa deste projeto, quando será somada mais uma amostra de empresas brasileiras.

IV.2.3. Análise de Regressão Múltipla

Aplicou-se a Análise de Regressão Múltipla para avaliar a existência de uma relação linear entre o desempenho de novo produto (variável dependente) e os construtos aduzidos na teoria como podendo afetá-lo (variáveis independentes). Duas foram as abordagens adotadas. Uma foi atrelada à análise fatorial realizada (seção IV.2.2), constituindo-se variáveis representativas dos fatores que lá se pronunciaram, como o somatório das variáveis respectivas. Disto surgiram as seguintes variáveis: a) Índice do Fator 1 (Orientação para o Mercado e Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos), com a notação Ind_F1, como variável independente; b) Índice do Fator 2 (Tecnologia), com a notação Ind_F2, como variável independente; c) Índice do Fator 3 (Práticas de Apreçamento), com a notação Ind_F3, como variável independente; d) Índice do Fator 4 (Desempenho do Novo Produto), com a notação Ind_F4, como variável dependente; e) Índice do Fator 5 (Vantagens Relativas do Novo Produto), com a notação Ind_F5, como variável independente; f) Índice do Fator 6 (Incertezas da Demanda), com a notação Ind_F6, como variável independente; g) Índice do Fator 7 (Dinamismo da Concorrência), com a notação Ind_F7, como variável independente.

A outra abordagem centrou-se na estrutura original de construtos e variáveis, constante dos Quadros 3.1 e 3.2. Foram computadas variáveis representativas destes construtos, como o somatório das variáveis respectivas, surgindo as seguintes variáveis: a) Índice do Construto 1a (Apreçamento Orientado por Informações sobre Valor), com a notação Ind_C1a, como variável independente; b) Índice do Construto 1b (Apreçamento Orientado por Informações sobre Concorrência), com a notação Ind_C1b, como variável independente; c) Índice do Construto 1c (Apreçamento Orientado por Informações sobre Custos), com a notação Ind_C1c, como variável independente; d) Índice do Construto 2 (Vantagem Relativa do Novo Produto), com a notação Ind_C2, como variável independente; e) Índice do Construto 3 (Custo Relativo do Novo Produto), com a notação Ind_C3, como variável independente; f) Índice do Construto 4a (Desempenho de Mercado

do Novo Produto), com a notação Ind_C14, como variável dependente; g) Índice do Construto 4b (Desempenho Financeiro do Novo Produto), com a notação Ind_C4b, como variável dependente; h) Índice do Construto 5 (Incerteza da Demanda), com a notação Ind_C5, como variável independente; i) Índice do Construto 6 (Intensidade Competitiva), com a notação Ind_C6, como variável independente; j) Índice do Construto 7a (Orientação Tecnológica), com a notação Ind_C7a, como variável independente; k) Índice do Construto 7b (Orientação ao Consumidor), com a notação Ind_7b, como variável independente; l) Índice do Construto 7c (Orientação à Concorrência), com a notação Ind_C7c, como variável independente; m) Índice do Construto 7d (Coordenação Inter-funcional), com a notação Ind_C7d, como variável independente; m) Índice do Construto 7d (Coordenação Interfuncional), com a notação Ind_C7d, como variável independente; n) Índice do Construto 8a (Características do Novo Produto), com a notação Ind_C8a, como variável independente; o) Índice do Construto 8b (Características Estratégicas da Empresa), com a notação Ind_C8b, como variável independente; p) Índice do Construto 9a (Características dos Processos da Empresa), com a notação Ind_C9a, como variável independente; q) Índice do Construto 9b (Características do Mercado), com a notação Ind_C9b, como variável independente.

Na primeira abordagem há uma variável dependente (Ind_F4), que abrange aspectos tanto de desempenho de mercado quanto de desempenho financeiro do novo produto. Na segunda abordagem há duas variáveis dependentes (Ind_C4a e Ind_C4b), que refletem separadamente o desempenho de mercado e o desempenho financeiro, respectivamente, do novo produto. Logo, foram processadas três regressões múltiplas, cada qual tendo como variável dependente Ind_F4 (regredida contra os índices dos demais fatores), Ind_C4a e Ind_C4b (estas regredidas contra os índices dos demais construtos). Em face da gama considerável de variáveis independentes em relação ao tamanho da amostra, as regressões foram processadas com o método *stepwise*.

A Tabela 4.24 traz os resultados da regressão tendo-se o Ind_F4 como variável dependente. Na análise de variância, o F foi 53,947, significativo ao nível de 0,000, indicando que ao menos uma das variáveis independentes constitui um preditor significativo da variável dependente. Todavia, ao nível de 5%, apenas a variável Ind_F1 revelou-se significativa na equação. O coeficiente de determinação ajustado indica que 32,9% da variância no Ind_F4 podem ser explicados pelas variáveis independentes na equação. Portanto, um maior (menor) nível no construto Orientação para o Mercado e Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos deve vir acompanhado de um maior (menor) nível no construto Desempenho do Novo Produto.

TABELA 4.24 - Análise de regressão do Índice do Fator 4 sobre as variáveis dos índices dos demais fatores

Variável		Coeficiente Não Padronizado		Beta Padronizado	t	Sig.	
Dependente	Independente	B	Erro Padrão				
Ind_F4	Incluída	Constante	29,512	5,038		5,858	0,000
		Ind_F1	0,195	0,027	0,579	7,345	0,000

	Excluídas	Ind_F2			0,065	0,648	0,519
		Ind_F3			0,171	1,919	0,058
		Ind_F5			0,128	1,497	0,137
		Ind_F6			0,090	1,115	0,267
Ind_F7				0,012	0,152	0,880	

Coeficiente de Determinação = 33,5%

Coeficiente de Determinação Ajustado = 32,9%

Também cabe avaliar se essas estimativas foram prejudicadas por multicolinearidade entre as variáveis independentes. Para tanto, uma boa medida é a tolerância, cujo inverso é o fator de inflação de variância (V.I.F.), como o grau em que cada variável independente é explicada pelas outras variáveis independentes. HAIR et al. (1998) reputam uma tolerância abaixo de 0,10 (equivalente a um V.I.F. acima de 10) como alta colinearidade. A Tabela 4.25 expõe a tolerância e o V.I.F. das cinco variáveis dos índices que foram excluídas da

regressão com a variável dependente Ind_F4. Lá, o menor valor de tolerância é 0,6, o que faz o conjunto adequado para uma regressão linear múltipla.

TABELA 4.25 - Estatísticas de colinearidade das variáveis independentes excluídas da regressão do Índice do Fator 4 sobre as variáveis dos índices dos demais fatores

Variável	Tolerância	V.I.F.
Ind_F2	,613	1,632
Ind_F3	,763	1,311
Ind_F5	,844	1,184
Ind_F6	,956	1,046
Ind_F7	,957	1,045

Ademais, HAIR et al. (1998) alertam para as suposições requeridas pela regressão múltipla (linearidade do fenômeno medido, variância constante dos termos de erro, independência dos termos de erro e normalidade da distribuição do termo de erro). Aí o conceito de resíduo, como a diferença entre valor predito pela equação de regressão e valor observado da variável dependente, é fundamental. Estes autores indicam a plotagem dos resíduos versus as variáveis preditas como o método básico para identificar a violação de suposições numa regressão. Mais comumente tem-se a plotagem de resíduos versus valores preditos da variável dependente.

Nenhum caso da amostra teve um resíduo fora de mais ou menos três desvios padrão. O Gráfico 4.2 traz a plotagem dos resíduos studentizados (que correspondem a valores t) da regressão versus os valores preditos da variável dependente Ind_F4. A base de comparação é a “plotagem nula” (onde os resíduos se distribuem aleatoriamente, com dispersões relativamente iguais em torno do zero e sem tendência forte a serem maiores ou menores

do que zero), em que todas as suposições são atendidas. O Gráfico 4.2 distancia-se da plotagem nula, denotando violação de suposições.

Já o Gráfico 4.3 contém a plotagem de probabilidade normal relativa à variável dependente Ind_F4, em que os resíduos padronizados são comparados com a distribuição normal, que forma uma linha reta diagonal. Sendo a distribuição normal, a linha dos resíduos deve acompanhar a diagonal. O Gráfico 4.3 revela oscilações em torno da linha dos resíduos, porém de pequena magnitude, comparativamente à linha da distribuição normal.

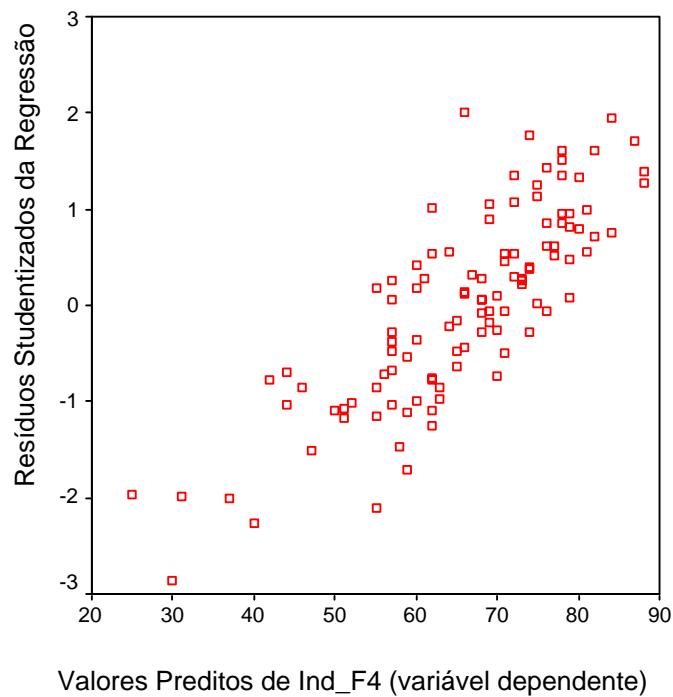


GRÁFICO 4.2 – Plotagem dos resíduos studentizados da regressão versus os valores preditos da variável dependente Ind_F4

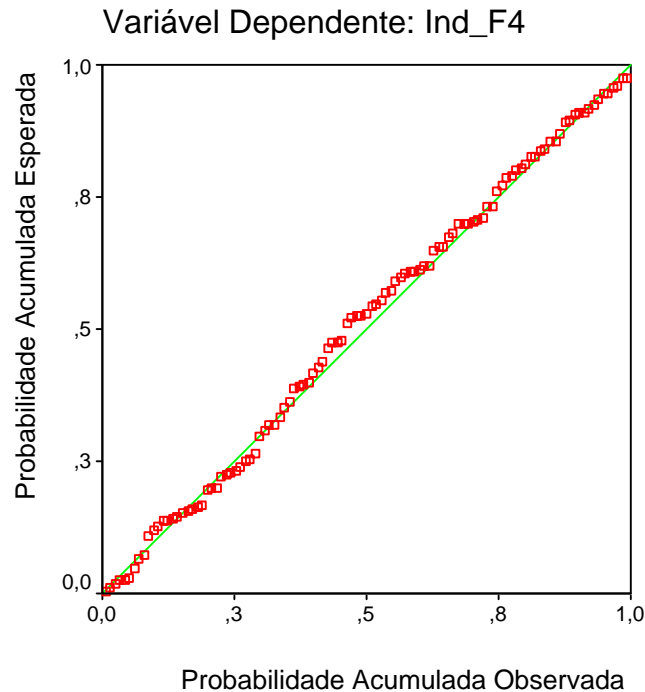


GRÁFICO 4.3 – Plotagem de P-P normais dos resíduos padronizados da regressão com a variável dependente Ind_F4

A Tabela 4.26 traz os resultados da regressão com o Ind_C4a como variável dependente. Na análise de variância, o F foi 20,976, significativo ao nível de 0,000, indicando que ao menos uma das variáveis independentes constitui um preditor significativo da variável dependente. Ao nível de 5%, as variáveis Ind_C9a, Ind_C2 e Ind_9b revelaram-se significativas na equação. O coeficiente de determinação ajustado indica que 37,5% da variância no Ind_C4a podem ser explicados pelas variáveis independentes na equação. Portanto, um maior (menor) nível nos construtos Características dos Processos da Empresa (Ind_C9a), Vantagem Relativa do Novo Produto (Ind_C2) e Características do Mercado (Ind_C9b) deve vir acompanhado de um maior (menor) nível no construto Desempenho de Mercado do Novo Produto (Ind_C4a).

TABELA 4.26 - Análise de regressão do Índice do Construto 4a sobre as variáveis dos índices dos demais construtos

Variável		Coeficiente Não Padronizado		Beta Padronizado	t	Sig.	
Dependente	Independente	B	Erro Padrão				
Ind_C4a	Constante	9,996	4,082		2,449	,016	
	Incluída	Ind_C9a	,144	,037	,352	3,904	,000
		Ind_C2	,298	,112	,217	2,663	,009
		Ind_C9b	,290	,109	,234	2,660	,009
		Ind_C1a			,071	,797	,427
	Excluídas	Ind_C1b			,031	,364	,716
		Ind_C1c			-,031	-,379	,706
		Ind_C3			-,011	-,122	,903
		Ind_C5			-,143	-1,720	,088
		Ind_C6			-,045	-,574	,567
		Ind_C7a			-,045	-,521	,604
		Ind_C7b			-,084	-,843	,401
		Ind_C7c			,136	1,310	,193
		Ind_C7d			,156	1,485	,141
		Ind_C8a			,163	1,537	,127
		Ind_C8b			,215	1,686	,095

Coeficiente de Determinação = 37,5%

Coeficiente de Determinação Ajustado = 35,7%

A Tabela 4.27 expõe a tolerância e o V.I.F. das 12 variáveis dos índices que foram excluídas da regressão com a variável dependente Ind_C4a. Lá, o menor valor de tolerância é 0,4, o que faz o conjunto adequado para uma regressão linear múltipla.

TABELA 4.27 - Estatísticas de colinearidade das variáveis independentes excluídas da regressão do Índice do Construto 4a sobre as variáveis dos índices dos demais construtos

Variável	Tolerância	V.I.F.
Ind_C1a	,747	1,339
Ind_C1b	,854	1,172
Ind_C1c	,872	1,146
Ind_C3	,757	1,320
Ind_C5	,847	1,180
Ind_C6	,955	1,047
Ind_C7a	,801	1,249
Ind_C7b	,603	1,658
Ind_C7c	,550	1,817
Ind_C7d	,533	1,876
Ind_C8a	,521	1,921
Ind_C8b	,358	2,793

Apenas um elemento da amostra (o questionário número 83) teve um resíduo fora de mais ou menos três desvios padrão. O Gráfico 4.4 traz a plotagem dos resíduos studentizados da

regressão versus os valores preditos da variável dependente Ind_C4a. O Gráfico 4.4 distancia-se da plotagem nula, denotando violação de suposições.

Já o Gráfico 4.5 contém a plotagem de probabilidade normal relativa à variável dependente Ind_C4a, em que os resíduos padronizados são comparados com a linha reta da distribuição normal. Tal gráfico revela oscilações razoáveis em torno da linha dos resíduos, comparativamente à linha da distribuição normal. Logo, aí há alguma violação de suposição.

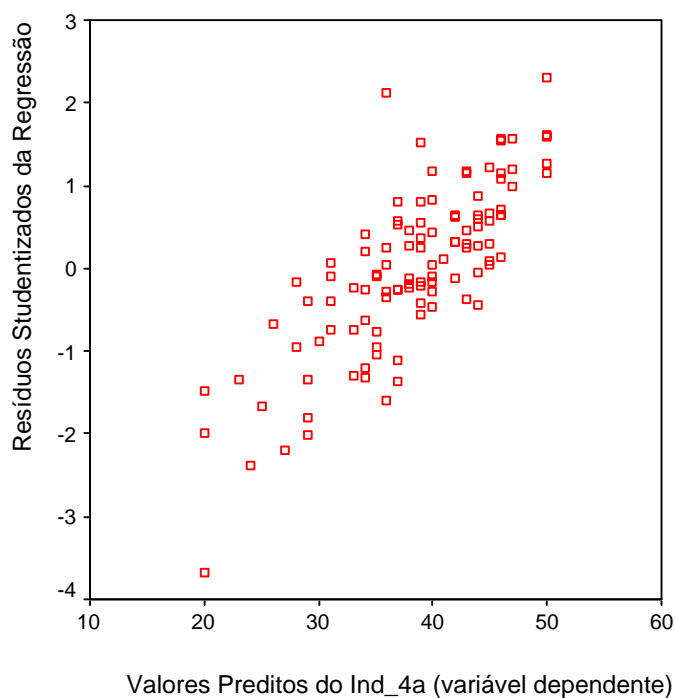


GRÁFICO 4.4 – Plotagem dos resíduos studentizados da regressão versus os valores preditos da variável dependente Ind_C4a

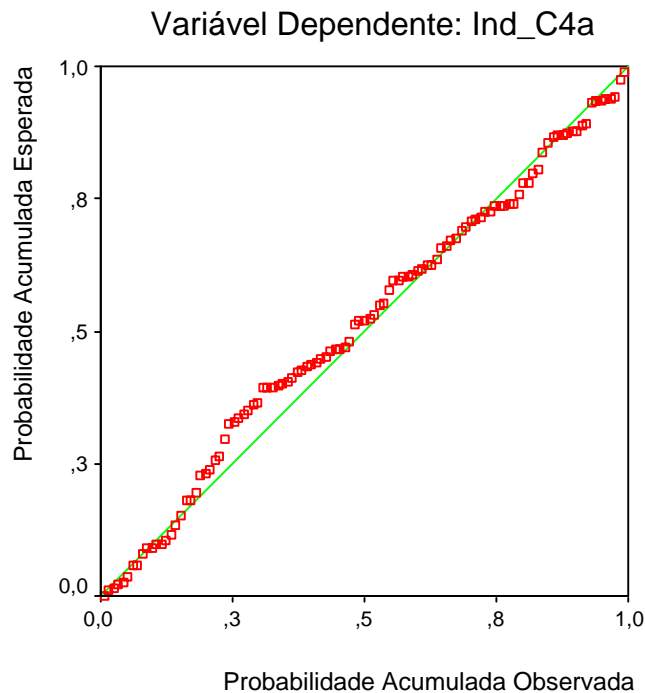


GRÁFICO 4.5 – Plotagem de P-P normais dos resíduos padronizados da regressão com a variável dependente Ind_C4a

A Tabela 4.28 traz os resultados da regressão com o Ind_C4b como variável dependente. Na análise de variância, o F foi 11,293 significativo ao nível de 0,000, indicando que ao menos uma das variáveis independentes constitui um preditor significativo da variável dependente. Ao nível de 5%, as variáveis Ind_C9a, Ind_C9b e Ind_C5 (esta com sinal negativo) revelaram-se significativas na equação. O coeficiente de determinação ajustado indica que 22,2% da variância no Ind_C4b podem ser explicados pelas variáveis independentes na equação. Portanto, um maior (menor) nível nos construtos Características dos Processos da Empresa (Ind_C9a), Características do Mercado (Ind_C9b) deve vir

acompanhado de um maior (menor) nível no construto Desempenho Financeiro do Novo Produto (Ind_C4b). De modo inverso, um maior (menor) nível no construto Características Incerteza da Demanda (Ind_C5) deve vir acompanhado de um menor (maior) nível no construto Desempenho Financeiro do Novo Produto (Ind_C4b).

TABELA 4.28 - Análise de regressão do Índice do Construto 4b sobre as variáveis dos índices dos demais construtos

Variável		Coeficiente Não Padronizado		Beta Padronizado	t	Sig.	
Dependente	Independente	B	Erro Padrão				
Ind_C4b	Constante	11,291	2,816		4,010	,000	
	Incluídas	Ind_C9a	7,17E-02	,032	,220	2,223	,028
		Ind_C9b	,337	,102	,341	3,305	,001
		Ind_C5	-,211	,094	-,203	-2,232	,028
		Ind_C1a			,117	1,219	,226
	Excluídas	Ind_C1b			,068	,741	,460
		Ind_C1c			,091	,999	,320
		Ind_C2			,082	,900	,370
		Ind_C3			-,027	-,292	,771
		Ind_C6			,060	,677	,500
		Ind_C7a			-,163	-1,755	,082
		Ind_C7b			,085	,783	,435
		Ind_C7c			,121	1,062	,291
		Ind_C7d			,042	,359	,720
		Ind_C8a			,168	1,435	,154
	Ind_C8b			-,006	-,042	,967	

Coeficiente de Determinação = 24,4%

Coeficiente de Determinação Ajustado = 22,2%

A Tabela 4.29 expõe a tolerância e o V.I.F. das 12 variáveis dos índices que foram excluídas da regressão com a variável dependente Ind_C4b. Lá, o menor valor de tolerância é 0,4, o que faz o conjunto adequado para uma regressão linear múltipla.

TABELA 4.29 - Estatísticas de colinearidade das variáveis independentes excluídas da regressão do Índice do Construto 4b sobre as variáveis dos índices dos demais construtos

Variável	Tolerância	V.I.F.
Ind_C1a	,773	1,294
Ind_C1b	,855	1,169
Ind_C1c	,871	1,148
Ind_C3	,872	1,146
Ind_C5	,829	1,206
Ind_C6	,908	1,102
Ind_C7a	,823	1,215
Ind_C7b	,620	1,614
Ind_C7c	,556	1,799
Ind_C7d	,538	1,860
Ind_C8a	,519	1,925
Ind_C8b	,358	2,794

Nenhum caso da amostra teve um resíduo fora de mais ou menos três desvios padrão. O Gráfico 4.6 traz a plotagem dos resíduos studentizados da regressão versus os valores

preditos da variável dependente Ind_C4b. Tal gráfico distancia-se da plotagem nula, denotando violação de suposição.

Já o Gráfico 4.7 contém a plotagem de probabilidade normal, em que os resíduos padronizados são comparados com a linha reta da distribuição normal. Este gráfico revela oscilações em torno da linha dos resíduos, porém de pequena magnitude, comparativamente à linha da distribuição normal.

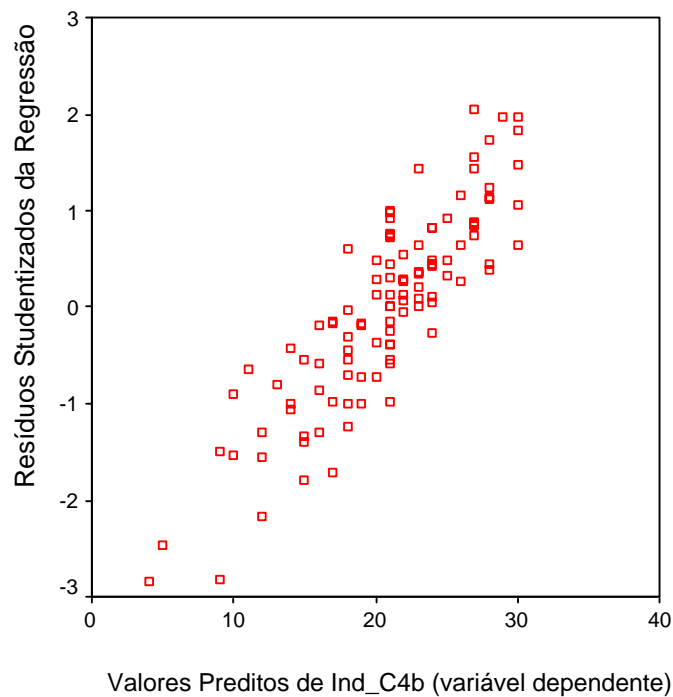


GRÁFICO 4.6 – Plotagem dos resíduos studentizados da regressão versus os valores preditos da variável dependente Ind_C4b

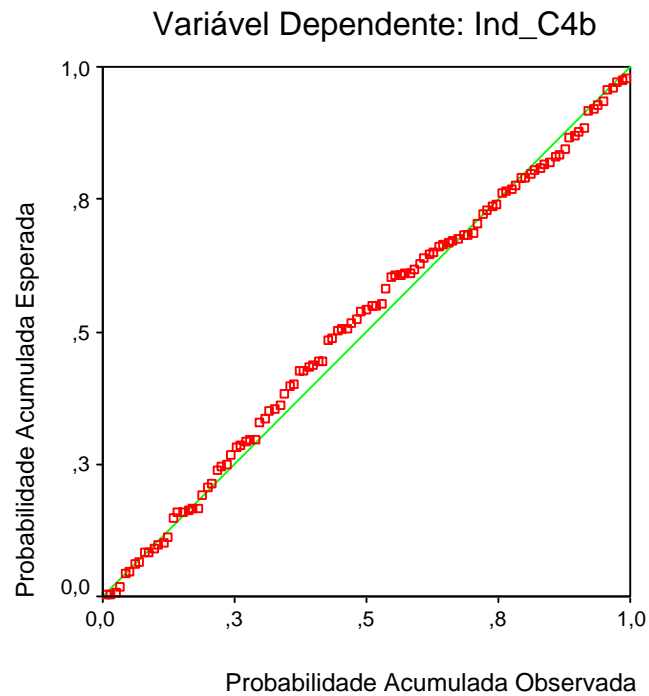


GRÁFICO 4.7 – Plotagem de P-P normais dos resíduos padronizados da regressão com a variável dependente Ind_C4b

V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais desta pesquisa estão a seguir expostas, divididas em limitações e conclusões.

V.1. LIMITAÇÕES

São diversas as limitações desta pesquisa e elas não podem ficar sem menção. Isto deve ajudar na interpretação dos achados, como também animar e auxiliar tentativas posteriores de superar limitações aqui incidentes.

Primeiro, pode ter incidido um erro de não-resposta dos executivos da amostra inicial. Não responderam o questionário cerca de 90% do todo de 1823 elementos. Talvez haja restrição por parte dos profissionais em relatar, mesmo que anonimamente, o que fazem e os resultados que alcançam em matéria de desenvolvimento de novos produtos. A dúvida é se quem respondeu difere substantivamente de quem não respondeu nas variáveis relevantes do estudo (MALHOTRA, 1996). Mas na segunda etapa desta pesquisa será realizado um teste estatístico da incidência de tal viés. Ademais, impõe-se conseguir melhor acolhida à pesquisa por parte dos respondentes. Quem sabe o endosso de entidades de classe, como federações da indústria e do comércio, possa ajudar nisto.

Segundo, uma dificuldade inerente a estudos cruzando culturas e nações, com o uso de instrumentos comuns, é a tradução. Uma alternativa seria aplicar a técnica de tradução reversa, em que um profissional nativo em inglês verteria de volta para o inglês as escalas com o fraseado em português aqui adotadas e compararia o conteúdo delas com o significados originais. Todavia, não se encontrou um profissional disponível para realizar este serviço, que também tem um custo considerável.

Terceiro, faltam bases para a comparação dos resultados ora obtidos. Não se teve acesso a qualquer outro estudo no Brasil da mesma natureza e com métodos similares. Na próxima etapa desta pesquisa serão comparados os perfis das amostras de executivos de empresas com matriz no Brasil e no exterior. De modo complementar, seria interessante repetir o estudo realizado a intervalos de alguns anos, mapeando-se mudanças nos construtos e nas relações hipotéticas em pauta.

Quarto, foi reduzido demais o tamanho da amostra final (109 elementos) relativamente à quantidade de variáveis analisadas e as técnicas estatísticas multivariadas aplicadas. Espera-se que esta deficiência seja resolvida, ao menos em parte, com a segunda etapa desta pesquisa, quando estiver constituído o banco de dados com amostras de empresas com matriz no exterior e também do Brasil.

Quinto, pronunciaram-se diferenças quanto à dimensionalidade das escalas originais, tomadas de HENARD & SZYMASNKI (2001) e INGENBLEEK et al. (2004). Mas isto faz sentido, pois o esforço preliminar aqui conduzido de integração dos dois referenciais deve ter introduzido alguma parcela de superposição entre alguns construtos. É o que parece acontecer, por exemplo, com os construtos Coordenação Inter-funcional (C_7d) e Características dos Processos da Empresa (C_9a). Todavia, a análise fatorial também mostrou que os construtos constituem, em grande parte, dimensões distintas, que como tal devem ser analisadas. Na fidedignidade, outro critério fundamental de avaliação de um instrumento de mensuração, as escalas adotadas revelaram alta fidedignidade (acima de 0,70 no Alfa de Cronbah); a exceção, um pouco abaixo do desejável, foi a escala do construto Custo Relativo do Novo Produto (C_3).

Em que pesem essas limitações, cabe lembrar que um modelo teórico é sempre uma representação dos elementos mais importantes, uma condensação, de um sistema do mundo real percebido (NAERT & LEEFLANG, 1978). No melhor dos casos um modelo pode ser uma aproximação e, como tal, pode ser útil sem ser plenamente verdadeiro. Portanto, não

haveria porque deixar de considerar, com cautela, certas conclusões ligadas ao modelo delineado.

V.2. CONCLUSÕES

Algumas conclusões interessantes podem ser agora tentativamente extraídas. No todo dos construtos, a ordem decrescente pela média das variáveis respectivas (Quadro 4.18) fornece indicações nítidas. Chama a atenção o construto Vantagem Relativa do Novo Produto, que ficou com a mais alta (8,9) de todas as médias, pois HENARD & SZYMASKI (2001) o identificaram como o mais importante preditor do desempenho do novo produto. Tal construto, com variações na designação, estão entre os fatores de sucesso de novos produtos listados por COOPER (1993) e URBAN & HAUSER (1993).

No segundo lugar da classificação encontra-se o construto Apreçamento Orientado por Informações sobre Custos (média 8,3), o que corrobora os resultados de MOCHTAR & ARDITI (2001), FORMAN & LANÇIONI (2002) e NOBLE & GRUCA (1999a) quanto à dominância desta orientação frente às de valor e concorrência.

Porém foi pequena a diferença entre as médias dos construtos de Apreçamento Orientado por Informações sobre Custos (8,3) e Valor (8,1), com esta ficando a terceira posição. Isto sugere um fortalecimento da prática de marketing na esfera das empresas no Brasil de matriz estrangeira, o que é ainda mais expressivo em vista dizer-se que o preço é o P do composto de marketing a receber menor atenção (DOLAN & SIMON, 1996). Logo, pode ser que tenham surtido efeito tantos alertas (DUTTA et al. 2002; WYNER, 2002; MONROE & COX, 2001).

Na mesma direção sugestiva de um papel proeminente do Marketing na esfera dos novos produtos, o quarto lugar na classificação é do construto Orientação ao Consumidor (média 8,1), que é um dos três pilares do conceito mais amplos de orientação para o mercado.

Desperta curiosidade se a mesma postura está presente nas empresas com matriz no país, o que será possível avaliar na segunda fase desta pesquisa.

Já o construto Apreçamento Orientado por Informações sobre Concorrência se distancia mais dos outros (média 7,7), ocupando o 5ª lugar na classificação. De natureza próxima a este construto, o de Orientação à Concorrência ocupa um degrau abaixo (média 7,5). Pode ser que esta menor atenção aos concorrentes provenha de passado não muito distante, em que o mercado nacional era bastante protegido por medidas governamentais em favor das empresas. De qualquer modo, tal é uma realidade passada.

A tecnologia está mais presente nos construtos Orientação Tecnológica (média 7,9) e Características dos Processos da Empresa (média 7,4), que ficaram na 4ª e 7ª posições. Esperava-se uma ênfase mais acentuada em aspectos tecnológicos comparativamente àqueles de marketing e estratégia geral. Porém não se pode esquecer que os respondentes eram profissionais de marketing, o que pode tê-los levado a uma avaliação mais favorável sobre os construtos que lhes são mais próximos, o que comumente não inclui tecnologia.

No lado oposto da classificação (Tabela 4.18), destacam-se com as menores médias os construtos pertinentes ao Ambiente de Negócios, que são os de Incerteza da Demanda (média 5,6) e Intensidade Competitiva (média 5,7). Estes são, por conseguinte, percebidos como apenas moderadamente desfavoráveis para a consecução de negócios. Sendo assim, mais ainda se justifica um esforço sistemático de planejamento de novos produtos por parte das empresas.

Na seqüência do extremo de médias mais baixas, estão os construtos Custo Relativo do Novo Produto (média 6,6) e Desempenho Financeiro do Novo Produto (média 6,9). Isto parece assaz preocupante. O desempenho financeiro mais baixo dos novos produtos alinha-se com a tendência declinante de rentabilidade sobre o patrimônio líquido das maiores empresas brasileiras (Gráfico 2.1 e EXAME: 500 MAIORES E MELHORES, 2004). No que tange ao custo relativo mais alto, deficiências brasileiras referidas como o Custo Brasil

devem estar entre as causas dele, como representado na pesada carga tributária e nos meios de transporte deteriorados e caros, encarecendo a logística.

Nos resultados multivariados, o preditor significativo do Desempenho do Novo Produto como um todo (Fator 4) foi o componente Orientação para o Mercado e Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos (Fator 1) (Tabela 4.24). Os preditores significativos do Desempenho de Mercado do Novo Produto foram os construtos Características dos Processos da Empresa, Vantagem Relativa do Novo Produto e Características do Mercado (Tabela 4.26). Os preditores significativos do Desempenho Financeiro do Novo Produto foram os construtos Características dos Processos da Empresa, Características do Mercado e Incerteza da Demanda (este com sinal negativo) (Tabela 4.28).

Isto traz implicações imediatas para os profissionais e as empresas, com vistas ao aprimoramento das práticas de desenvolvimento de novos produtos. Aliás, também as instituições acadêmicas podem e devem servir à capacitação em desenvolvimento de novos produtos no Brasil. Em suma, as empresas que querem obter desempenho superior com novos produtos devem prioritariamente: a) implantar uma orientação para o mercado (DAY, 1994); b) desenvolver processos apropriados, o que passa por traços como procedimentos formalizados, comunicação entre departamentos e a incorporação das especificações do consumidor no novo produto; c) buscar mercados com características favoráveis quanto à reação dos concorrentes; d) evitar contextos onde a demanda seja incerta; e) levar ao mercado produtos que realmente tenham vantagem relativa aos olhos do mercado alvo.

Em particular, a grande vantagem comparativa dos produtos lançados no Brasil (se isto não for um erro dos respondentes inflando a realidade de suas empresas a este respeito), torna-se auspiciosa. A vantagem relativa do novo produto mais alta (média 8,9) deve conduzir a um desempenho de mercado mais alto.

Em boa parte, os resultados empíricos aqui relatados diferem daqueles dos estudos que lhe serviram de base (INGENBLEEK et al, 2004; HENARD & SZYMANSKI, 2001). Soa oportuna a lição de que, na Administração, nem tudo aquilo que procede num país, é válido noutros países. É um alerta diante do colossal sistema acadêmico norte-americano, de onde provém a maior parte daquilo que se utiliza na prática da Administração no Brasil. A adoção de referenciais estrangeiros requer um enfoque criterioso, sendo a avaliação empírica imprescindível para descrever e prescrever sobre fenômenos de interesse.

Por fim, acredita-se que as conclusões desta pesquisa tenham gerado algumas luzes preliminares potencialmente úteis e relevantes para as comunidades acadêmica e profissional. Mas é essencial contar com mais iniciativas de pesquisa a propósito dos determinantes do desempenho de novos produtos. Isto já animará a segunda fase desta própria pesquisa.

VI. BIBLIOGRAFIA

- ARMSTRONG, J. Scott; OVERTON, Terry S. Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, v. 14, N. 3, p. 396-402, 1977.
- EXAME: 500 MAIORES E MELHORES. São Paulo: *Exame*, 2004. Número especial.
- BONOMA, Thomas V.; CRITTENDEN, Victoria L.; DOLAN, Robert J. Can we have rigor and relevance in pricing research? In: DEVINNEY, Timothy M. (ed.). *Issues in pricing theory and research*. Lexington: Lexington, 1988.
- CHURCHILL Jr., Gilbert A. *Marketing research: methodological foundations*. Fort Worth: Dryden Press, 1991.
- CLARK, Kim B. & WHEELWRIGHT Steven C. *Managing new product and process development: text and cases*. New York: The Free Press, 1993.
- COOPER, Robert G. *Winning at new products: accelerating the process from idea to launch*. Reading: Perseus Books, 1993.
- CRAWFORD, C. Merle. *New product management*. 5th ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1997.
- CRESSMAN Jr., George S. Commentary on: industrial pricing: theory and managerial practice. *Marketing Science*, v. 18, n. 3, p. 455-457, 1999.
- CRONBACH, Lee J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, v. 16, p. 297-334, 1951.

- DANAHER, Peter J. Optimal pricing of new subscription services: analysis of a market experiment. *Marketing Science*, v. 21, n. 2, p.119-138, Spring 2002.
- DAY, George S. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 4, p. 37-52, Oct 1994.
- DOLAN, Robert J.; SIMON, Hermann. *Power pricing: how managing price transforms the bottom line*. New York: The Free Press, 1996.
- DUTTA, Shantanu; BERGEN , Mark; LEVY, Daniel; RITSON, Mark; ZBARACKI, Mark. Pricing as a strategic capability. *Sloan Management Review*, v. 43, n. 3, p. 61-66, Spring 2002.
- ESSEGAIER, Skander; GUPTA, Sunil; ZHANG, Z. John. Pricing access services. *Marketing Science*, v. 21, n. 2, p.139-160, Spring 2002.
- FORMAN, Howard; LANCIONI, Richard. The determinants of pricing strategies for industrial products in international markets. *Journal of Business to Business Marketing*, v. 9, n. 2, p. 29-64, 2002.
- FOXALL, Gordon. A descriptive theory of pricing for marketing. *European Journal of Marketing*, v. 6, n. 3, p. 190-194, 1972.
- FRAZIER, G. L. & RODOY, R. C. The use of influence strategies in interfirm relationships in industrial product channels. *Journal of Marketing*, v. 55, n.1, p. 52-70, Jan 1991.
- HAIR Jr., Joseph.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. & BLACK, W. C. *Multivariate data analysis*. 5th ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1998.
- HANNA, Nessim; DODGE, H. Robert. *Pricing: polices and procedures*. London: Macmillan Press, 1997.

HENARD, David H.; SZYMANSKI, David M. Why some new products are more successful than others. *Journal of Marketing Research*, v. 38, n. 3, p. 362-376, Aug 2001.

HUNT, D. Shelby. *Modern marketing theory: critical issues in the philosophy of marketing science*. Cincinnati: South-Western, 1991.

HUSTAD, Thomas P. Reviewing current practices in innovation management and a summary of selected best practices. In: ROSENAU, Milton D., GRIFFIN, Abbie; CASTELLION, George A., ANSCHUETZ, Ned F. *The PDMA handbook of new product development*. New York: John Wiley & Sons, 1996. p.489-511.

INGENBLEEK, Paul; DREBUYNE, Marion; FRAMBACH, Ruud T.; VERHALLEN, Theo M.M. Successful new product pricing practices: a contingency approach. *Marketing Letters*, v. 14, n. 4, p. 289-305, Dec. 2003.

_____; _____. *Successful new product pricing practices: new scale items, sources, reliabilities and standardized path coefficients of measurement instruments*. Not yet published. The Hague: Wageningen University and Agricultural Economics Research Institute, 2004.

IRWIN, Julie R.; McCLELLAND, Gary H. Misleading heuristics and moderated multiple regression models. *Journal of Marketing Research*, v.38, n. 1, p.100-110, Feb 2001.

KINNEAR, Thomas C.; TAYLOR, J. R. *Marketing research: an applied approach*. New York: McGraw-Hill, 1991.

LEHMANN, Donald R.; WINER, Russell S. *Product Management*. New York: Irwin, 1994.

MALHOTRA, Naresh K. *Marketing research: an applied orientation*. 2nd ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1996.

- MARTIN, Harry J. Making knowledge more useful through the proper development and use of theory. In: KILMANN, Ralph H. et al. *Producing useful knowledge for organisations*. San Francisco: Jossey Bass, 1994. p. 564-579.
- MOCHTAR, Krishna; ARDITI, David. Pricing strategy in the construction industry. *Construction Management and Economics*, v. 19, n. 4, p. 405-415, Jul 2001.
- MONROE, Kent B.; COX, Jennifer L. Pricing practices that endanger profits. *Marketing Management*, v. 10, n. 3, p. 42-46, Sep/Oct. 2001.
- _____ ; MAZUMDAR, Tradib. Pricing decision models: recent developments and opportunities. In: DEVINNEY, Timothy M. (ed.). *Issues in pricing, theory and research*. Lexington: Lexington, 1988.
- MOORE, William L.; PESSEMIER, Edgar A. *Product planning and management: designing and delivering value*. New York: McGraw-Hill, 1993.
- NAGLE, Thomas T.; HOLDEN, Reed K. *The strategy and tactics of pricing: a guide to profitable decision making*. 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- NAERT, Philippe. A. & LEEFLANG, Peter S. H. *Building implementable marketing models*. Leiden: Martinus Nijhoff, 1978.
- NOBLE, Peter M.; GRUCA, Thomas S. Industrial pricing: theory and managerial practice. *Marketing Science*, v. 18, n. 3, p. 435-454, 1999a.
- _____ ; _____. Response to the comments on industrial pricing: theory and managerial practice. *Marketing Science*, v. 18, n. 3, p. 458-459, 1999b.
- OTTLEY, Gary. Value-based pricing strategy in practice: the price menu – bringing structure to the uncertain world of pricing. *The Pricing Advisor Newsletter*. Aug 2002.

- PEARCE, I. F. A study in price policy. *Economica*, v. 23, p. 114-127, May 1956. apud INGENBLEEK, Paul; DREBUYNE, Marion; FRAMBACH, Ruud T.; VERHALLEN, Theo M.M. Successful new product pricing practices: a contingency approach. *Marketing Letters*, v. 14, n. 4, p. 289-305, Dec. 2003.
- TABACHNICK, Barbara G.; FIDELL, Linda. *Using multivariate statistics*. 4th ed. Boston: Allyn and Bacon, 2001.
- THOMAS, Robert J. *New product development: managing and forecasting for strategic success*. New York: John Wiley & Sons, 1993.
- TZOKAS, Nikolaos; HART, Susan; ARGOUSLIDIS, Paraskevas, SAREN, Michael. Industrial export pricing practices in the United Kingdom. *Industrial Marketing Management*, v. 29, n. 3, p. 191-205, May 2000.
- URBAN, Glen L.; HAUSER, John R. *Design and marketing of new products*. 2nd ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.
- WINNINGER, Thomas J. *Full price: competing on value in the new economy*. Chicago: Dearbon Trade, 2000.
- WYNER, Gordon A. Get serious about pricing. *Marketing Research*, v. 14, n. 4, p. 4-7, Winter 2002.

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO APLICADO

AI.1 TEXTO

Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração de Empresas de São Paulo
PESQUISA SOBRE GESTÃO DE NOVOS PRODUTOS

Instruções Básicas

- Esta pesquisa tem objetivos estritamente acadêmicos e suas respostas serão tratadas com confidencialidade, sendo analisadas em conjunto com as respostas de outras empresas e não de forma individualizada.
- Aqui você deve ter em mente um novo produto específico que tenha sido lançado pela sua empresa no Brasil há pelo menos 12 meses. Você não identificará tal produto, mas deverá considerá-lo como base nas avaliações que fará a seguir.
- Não há respostas certas ou erradas. Procure ser preciso nas suas avaliações.
- O questionário deve lhe tomar não mais que 20 minutos.

Para começar, digite o código da pesquisa (constante na nossa carta convite) no campo abaixo.

Instruções Básicas:

- Aqui você deve ter em mente um novo produto específico que tenha sido lançado pela sua empresa faz pelo menos 12 meses.
- Você não identificará tal produto, mas deve levá-lo em conta nas avaliações a seguir.

- Não há respostas certas ou erradas.
- É fundamental que você procure ser preciso nas suas avaliações.
- Reserve cerca de 20 minutos para respondê-la.
- Para começar, digite a senha no campo abaixo.

1ª Parte - Para cada um dos aspectos a seguir, indique o grau em que ele foi considerado no processo de definição do preço daquele novo produto da sua empresa. Assinale "1" se o aspecto foi "totalmente desconsiderado", assinale "10" se o aspecto foi "totalmente considerado" ou assinale um número entre "1" e "10" que melhor represente um grau intermediário.

Escala: de 1 (totalmente desconsiderado) a 10 (totalmente considerado)

1.1 - As vantagens que aquele novo produto oferece ao consumidor.

1.2 - O equilíbrio entre as vantagens daquele novo produto e o possível preço (comparação entre qualidade e preço).

1.3 - As vantagens que aquele novo produto oferece em comparação aos produtos dos concorrentes.

1.4 - O preço dos produtos dos concorrentes.

1.5 - O grau de competição no mercado.

1.6 - A atual estratégia de preço dos concorrentes.

1.7 - A estrutura do mercado (o número e a força dos concorrentes).

1.8 - A participação dos custos fixos no custo total.

1.9 - O custo total do produto.

2ª Parte - Para cada um dos aspectos a seguir, indique o grau de vantagem relativa daquele novo produto da sua empresa em comparação aos produtos dos concorrentes. Em cada aspecto, assinale "1" se a vantagem for "totalmente inferior", assinale "10" se for "totalmente superior" ou assinale um número entre "1" e "10" que melhor represente um grau intermediário.

Escala: de 1 (totalmente inferior) a 10 (totalmente superior)

- 2.1 - Confiabilidade daquele produto.
- 2.2 - Expressão de credibilidade e competência.
- 2.3 - Qualidade daquele produto.
- 2.4 - Vantagem como um todo daquele produto.

3ª Parte - Para cada um dos aspectos a seguir, indique o grau de custo relativo daquele novo produto da sua empresa em comparação aos produtos dos concorrentes. Em cada aspecto, assinale "1" se o custo for "totalmente inferior", assinale "10" se for "totalmente superior" ou assinale um número entre "1" e "10" que melhor represente um grau intermediário.

Escala: de 1 (totalmente inferior) a 10 (totalmente superior)

- 3.1 - Custos de marketing.
- 3.2 - Custos de fabricação ou operação.
- 3.3 - Custos de pesquisa e desenvolvimento.

4ª Parte - Para cada um dos aspectos a seguir, indique o grau em que os resultados esperados ou definidos para aquele novo produto foram atingidos. Leve em conta os

primeiros 12 meses após o lançamento daquele novo produto.
Em cada aspecto, assinale "1" se o resultado "não foi atingido de modo algum", assinale "10" se foi "totalmente atingido" ou assinale um número entre "1" e "10" que melhor represente um grau intermediário.

Escala: de 1 (não foi atingido de modo algum) a 10 (totalmente atingido)

4.1 - Atendimento aos desejos e necessidades do consumidor.

4.2 - Vendas a clientes atuais.

4.3 - Vendas a novos clientes

4.4 - Participação de mercado.

4.5 - Vantagem competitiva

4.6 - Margem de lucro.

4.7 - Retorno sobre o investimento.

4.8 - Retorno sobre os ativos.

5ª Parte - Indique o grau em que você discorda ou concorda com cada um dos aspectos a seguir em relação ao mercado daquele novo produto.
Assinale "1" se você "discorda totalmente", assinale "10" se você "concorda totalmente" ou assinale um número entre "1" e "10" que melhor represente um grau intermediário.

Escala: de 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente)

5.1 - É bem fácil prever a demanda neste mercado.

5.2 - É difícil de prever as vendas nesse mercado.

5.3 - A demanda e as preferências dos consumidores são quase imprevisíveis.

5.4 - A demanda é influenciada por tantos fatores, que ninguém realmente sabe como ela vai se comportar.

6ª Parte - Para cada um dos aspectos a seguir, indique a intensidade das mudanças que ocorrem no mercado daquele novo produto.

Assinale "1" se "não há mudanças", assinale "10" se há "intensas mudanças" ou assinale um número entre "1" e "10" que melhor represente um grau intermediário.

Escala: de 1 (não há mudanças) a 10 (há intensas mudanças)

- 6.1 - Mudanças nos produtos oferecidas pelos concorrentes.
- 6.2 - Mudanças nas estratégias de vendas dos concorrentes.
- 6.3 - Mudanças nas estratégias de propaganda/promoção de vendas dos concorrentes.

7ª Parte - Indique o seu grau de discordância ou concordância com cada uma das afirmações a seguir em relação àquele novo produto da sua empresa.

Assinale "1" se você "discorda totalmente", assinale "10" se você "concorda totalmente" ou assinale um número entre "1" e "10" que melhor represente um grau intermediário.

Escala: de 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente)

- 7.1 - Utilizamos tecnologia de ponta no desenvolvimento daquele novo produto.
- 7.2 - Lutamos para conseguir grandes avanços tecnológicos.
- 7.3 - Procuramos sistematicamente novas tecnologias dentro e fora do nosso ramo.
- 7.4 - Determinamos nossos objetivos com base na satisfação do consumidor.
- 7.5 - Os serviços de pós-venda ocupam uma importante posição na nossa organização.
- 7.6 - A criação de valor para o consumidor pode ser vista como uma atividade diária na nossa organização.
- 7.7 - Somos fortemente comprometidos com o consumidor.
- 7.8 - A força de vendas continuamente compartilha informações sobre a concorrência.
- 7.9 - Respondemos rapidamente à concorrência.

- 7.10 - A nossa cúpula discute as estratégias da concorrência.
- 7.11 - Vamos atrás de vantagens competitivas potenciais
- 7.12 - As áreas funcionais continuamente compartilham informações.
- 7.13 - As áreas funcionais ajustam-se fortemente à estratégia corporativa
- 7.14 - Todas as áreas funcionais contribuem com valor para o consumidor
- 7.15 - Os recursos são compartilhados entre os departamentos.

8ª Parte - Indique o seu grau de discordância ou concordância com cada uma afirmações seguir em relação àquele novo produto da sua empresa. Assinale "1" se você "discorda totalmente", assinale "10" se você "concorda totalmente" ou assinale um número entre "1" e "10" que melhor represente um grau intermediário.

Escala: de 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente)

- 8.1 - Aquele novo produto possui superioridade e/ou diferenciação sobre os concorrentes.
- 8.2 - Aquele novo produto satisfaz as necessidades/desejos do consumidor.
- 8.3 - Há congruência entre o preço e o desempenho daquele novo produto
- 8.4 - Percebe-se naquele novo produto sofisticação tecnológica.
- 8.5 - Aquele novo produto destaca-se pela novidade / originalidade / singularidade / radicalidade.
- 8.6 - Há congruência entre as competências de marketing existente na empresa e as competências de marketing necessárias para trabalhar aquele novo produto com sucesso.
- 8.7 - Há congruência entre as competências tecnológicas existente na empresa e as competências de tecnológicas necessárias para trabalhar aquele novo produto com sucesso
- 8.8 - O momento da entrada do novo produto no mercado foi o mais adequado

8.9 - Houve um comprometimento bem focado de recursos humanos no projeto daquele novo produto.

8.10 - Houve um comprometimento bem focado de recursos de pesquisa e desenvolvimentos no projeto daquele novo produto.

9ª Parte - Para cada aspecto abaixo, indique o grau em que ele esteve presente no desenvolvimento daquele novo produto. Assinale "1" se o aspecto esteve presente em "grau nulo", "10" se ele esteve presente em "grau altíssimo" ou um número entre "1" e "10" que melhor represente um grau intermediário.

Escala: de 1 (grau nulo) a 10 (grau altíssimo)

9.1 - Aplicação de procedimentos formalizados de desenvolvimento àquele novo produto.

9.2 - Proficiência da empresa na execução das atividades de pré-lançamento (por exemplo: geração/seleção de idéias, pesquisa de mercado, análise financeira) naquele novo produto.

9.3 - Proficiência da empresa na condução das atividades de marketing daquele novo produto

9.4 - Proficiência da empresa no uso de tecnologia no projeto daquele novo produto

9.5 - Proficiência da empresa no lançamento daquele novo produto.

9.6 - Redução do tempo de desenvolvimento daquele novo produto, entre o conceito e a introdução no mercado

9.7 - Orientação da empresa para seus ambientes interno, concorrencial e de consumidores pertinentes àquele novo produto.

9.8 - Incorporação das especificações dos consumidores naquele novo produto.

9.9 - Participação de múltiplos departamentos no projeto daquele novo produto

9.10 - Comunicação entre departamentos no projeto daquele novo produto.

9.11 - Apoio da administração superior ao projeto daquele novo produto.

9.12 - Probabilidade de reação dos concorrentes à introdução daquele novo produto.

9.13 - Intensidade de reação dos concorrentes à introdução daquele novo produto.

9.14 - Antecipação de crescimento da base de clientes ou da demanda de clientes no mercado daquele novo produto.

10ª Parte - As questões a seguir referem-se ao seu perfil (como respondente) e ao de sua empresa.

1 - Qual é o seu sexo?

2 - Qual é a sua idade?

3 - Qual é o seu nível de escolaridade?

4 - Você estudou no exterior? Se sim, em qual nível?

5 - Há quantos anos você trabalha?

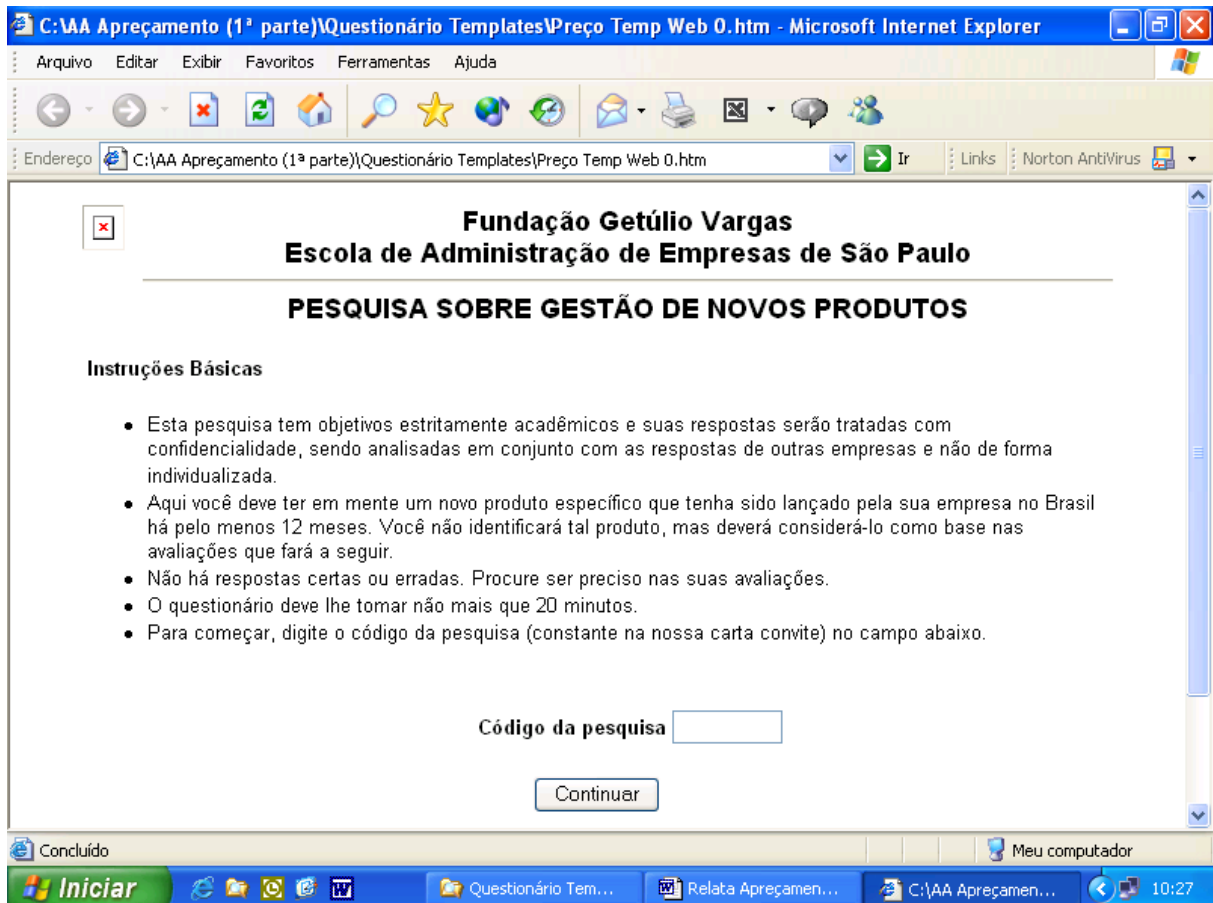
6 - Qual é o ramo da empresa em que você trabalha atualmente?

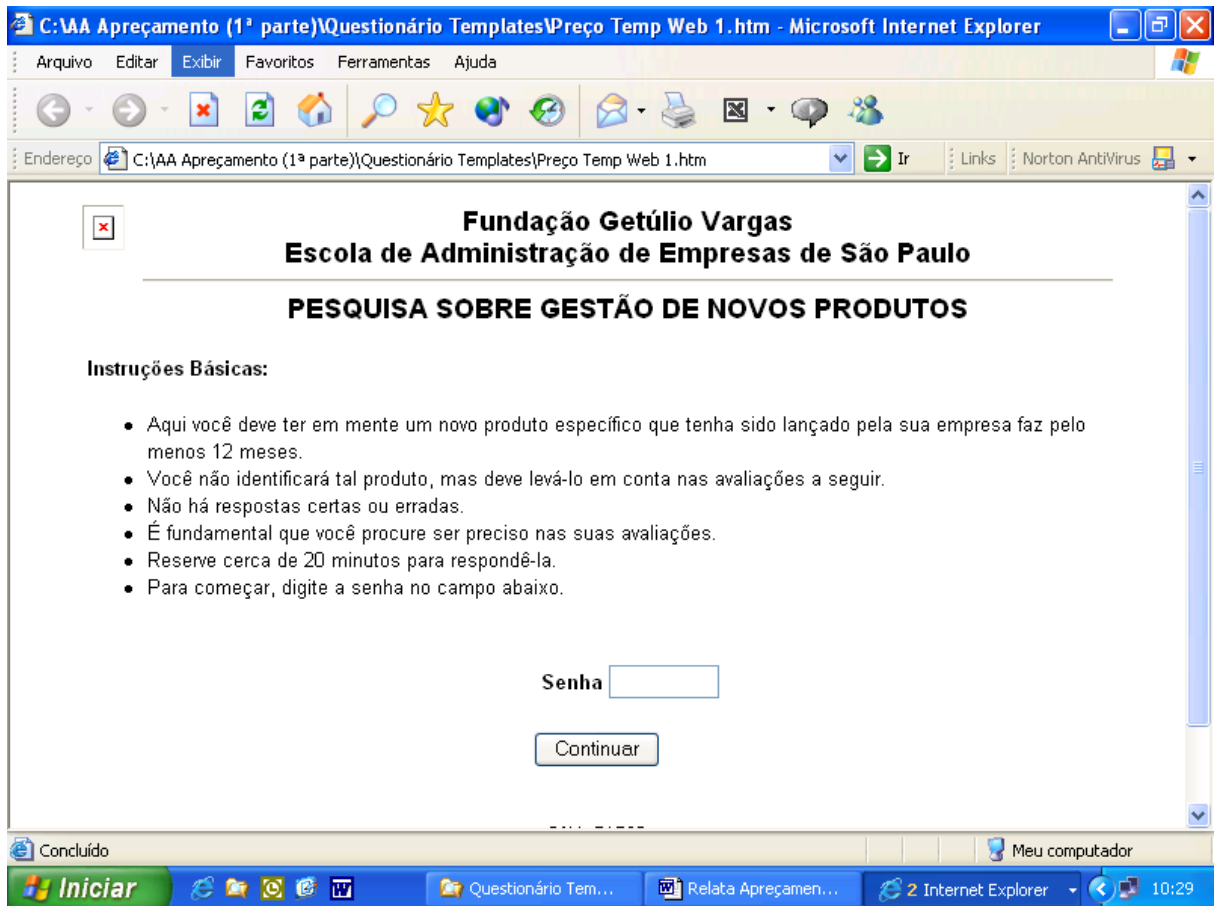
7 - Quantos funcionários trabalham na sua empresa no Brasil?

8 - Em que continente está localizada a matriz de sua empresa?

9 - Caso queira acrescentar alguma informação escreva no espaço ao lado.

AI.2 TELAS NA INTERNET





C:\AA Apreçamento (1ª parte)\Questionário Templates\Preço Temp Web 2.htm - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço C:\AA Apreçamento (1ª parte)\Questionário Templates\Preço Temp Web 2.htm Ir Links Norton AntiVirus

1ª Parte - Para cada um dos aspectos a seguir, indique o grau em que ele foi considerado no processo de definição do preço daquele novo produto da sua empresa.
 Assinale "1" se o aspecto foi "totalmente desconsiderado", assinale "10" se o aspecto foi "totalmente considerado" ou assinale um número entre "1" e "10" que melhor represente um grau intermediário.

	Totalmente desconsiderado					Totalmente considerado				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.1 - As vantagens que aquele novo produto oferece ao consumidor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2 - O equilíbrio entre as vantagens daquele novo produto e o possível preço (comparação entre qualidade e preço).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.3 - As vantagens que aquele novo produto oferece em comparação aos produtos dos concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.4 - O preço dos produtos dos concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.5 - O grau de competição no mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.6 - A atual estratégia de preço dos concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.7 - A estrutura do mercado (o número e a força dos concorrentes).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.8 - A participação dos custos fixos no custo total.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.9 - O custo total do produto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Continuar

Concluído Meu computador

Iniciar Questionário Tem... Relata Apreçamen... 3 Internet Explorer 10:29

C:\AA Aprecamento (1ª parte)\Questionário Templates\Preço Temp Web 3.htm - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço C:\AA Aprecamento (1ª parte)\Questionário Templates\Preço Temp Web 3.htm Ir Links Norton AntiVirus

2ª Parte - Para cada um dos aspectos a seguir, indique o grau de vantagem relativa daquele novo produto da sua empresa em comparação aos produtos dos concorrentes.
 Em cada aspecto, assinale "1" se a vantagem for "totalmente inferior", assinale "10" se for "totalmente superior" ou assinale um número entre "1" e "10" que melhor represente um grau intermediário.

	Totalmente inferior					Totalmente superior				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.1 - Confiabilidade daquele produto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2 - Expressão de credibilidade e competência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3 - Qualidade daquele produto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4 - Vantagem como um todo daquele produto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3ª Parte - Para cada um dos aspectos a seguir, indique o grau de custo relativo daquele novo produto da sua empresa em comparação aos produtos dos concorrentes.
 Em cada aspecto, assinale "1" se o custo for "totalmente inferior", assinale "10" se for "totalmente superior" ou assinale um número entre "1" e "10" que melhor represente um grau intermediário.

	Totalmente inferior					Totalmente superior				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Concluído Meu computador

Iniciar Questionário Tem... Relata Aprecamen... Internet Explorer 10:30

C:\AA Apeçamento (1ª parte)\Questionário Templates\Preço Temp Web 4.htm - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço C:\AA Apeçamento (1ª parte)\Questionário Templates\Preço Temp Web 4.htm

Ir para "C:\AA Apeçamento (1ª parte)\Questionário Templates\Preço Temp Web 4.htm"

4ª Parte - Para cada um dos aspectos a seguir, indique o grau de atingimento para aquele novo produto foram atingidos. Leve em conta os primeiros 12 meses após o lançamento daquele novo produto.
 Em cada aspecto, assinale "1" se o resultado "não foi atingido de modo algum", assinale "10" se foi "totalmente atingido" ou assinale um número entre "1" e "10" que melhor represente um grau intermediário.

	Não foi atingido de modo algum										Totalmente atingido
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4.1 - Atendimento aos desejos e necessidades do consumidor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2 - Vendas a clientes atuais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.3 - Vendas a novos clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.4 - Participação de mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.5 - Vantagem competitiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.6 - Margem de lucro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.7 - Retorno sobre o investimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.8 - Retorno sobre os ativos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Continuar

Concluído Meu computador

Iniciar Questionário Tem... Relata Apeçamen... 5 Internet Explorer 10:30

C:\AA Apreçamento (1ª parte)\Questionário Templates\Preço Temp Web 5.htm - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço C:\AA Apreçamento (1ª parte)\Questionário Templates\Preço Temp Web 5.htm

5ª Parte - Indique o grau em que você discorda ou concorda com cada um dos aspectos a seguir em relação ao mercado daquele novo produto.
 Assinale "1" se você "discorda totalmente", assinale "10" se você "concorda totalmente" ou assinale um número entre "1" e "10" que melhor represente um grau intermediário.

	Discordo Totalmente										Concordo Totalmente									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.1 - É bem fácil prever a demanda neste mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.2 - É difícil de prever as vendas nesse mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.3 - A demanda e as preferências dos consumidores são quase imprevisíveis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.4 - A demanda é influenciada por tantos fatores, que ninguém realmente sabe como ela vai se comportar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6ª Parte - Para cada um dos aspectos a seguir, indique a intensidade das mudanças que ocorrem no mercado daquele novo produto.
 Assinale "1" se "não há mudanças", assinale "10" se há "intensas mudanças" ou assinale um número entre "1" e "10" que melhor represente um grau intermediário.

	Não há mudanças										Há intensas mudanças									
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Concluído

Meu computador

Iniciar

Questionário Tem... Relata Apreçamen... C:\AA Apreçamen... 10:30

C:\AA Apeçamento (1ª parte)\Questionário Templates\Preço Temp Web 6.htm - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço C:\AA Apeçamento (1ª parte)\Questionário Templates\Preço Temp Web 6.htm Ir Links Norton AntiVirus

7ª Parte - Indique o seu grau de discordância ou concordância com cada uma afirmações a seguir em relação àquele novo produto da sua empresa.
 Assinale "1" se você "discorda totalmente", assinale "10" se você "concorda totalmente" ou assinale um número entre "1" e "10" que melhor represente um grau intermediário.

	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.1 - Utilizamos tecnologia de ponta no desenvolvimento daquele novo produto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.2 - Lutamos para conseguir grandes avanços tecnológicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.3 - Procuramos sistematicamente novas tecnologias dentro e fora do nosso ramo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.4 - Determinamos nossos objetivos com base na satisfação do consumidor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.5 - Os serviços de pós-venda ocupam uma importante posição na nossa organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.6 - A criação de valor para o consumidor pode ser vista como uma atividade diária na nossa organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.7 - Somos fortemente comprometidos com o consumidor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.8 - A força de vendas continuamente compartilha informações sobre a concorrência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.9 - Respondemos rapidamente à concorrência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.10 - A empresa oferece dicas e sugestões de compra ao consumidor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Concluído Meu computador

Iniciar Questionário Tem... Relata Apeçamen... 2 Internet Explorer 10:31

C:\AA Apreçamento (1ª parte)\Questionário Templates\Preço Temp Web 7.htm - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço C:\AA Apreçamento (1ª parte)\Questionário Templates\Preço Temp Web 7.htm Ir Links Norton AntiVirus

8ª Parte - Indique o seu grau de discordância ou concordância com cada uma afirmações seguir em relação àquele novo produto da sua empresa.
 Assinale "1" se você "discorda totalmente", assinale "10" se você "concorda totalmente" ou assinale um número entre "1" e "10" que melhor represente um grau intermediário.

	Discordo Totalmente							Concordo Totalmente		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.1 - Aquele novo produto possui superioridade e/ou diferenciação sobre os concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.2 - Aquele novo produto satisfaz as necessidades/desejos do consumidor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.3 - Há congruência entre o preço e o desempenho daquele novo produto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.4 - Percebe-se naquele novo produto sofisticação tecnológica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.5 - Aquele novo produto destaca-se pela novidade/originalidade/singularidade/radicalidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.6 - Há congruência entre as competências de marketing existente na empresa e as competências de marketing necessárias para trabalhar aquele novo produto com sucesso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.7 - Há congruência entre as competências tecnológicas existente na empresa e as competências de tecnológicas necessárias para trabalhar aquele novo produto com sucesso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.8 - O momento da entrada do novo produto no mercado foi o mais adequado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Concluído Meu computador

Iniciar Questionário Tem... Relata Apreçamen... 4 Internet Explorer 10:31

C:\AA Apreçamento (1ª parte)\Questionário Templates\Preço Temp Web 8.htm - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço C:\AA Apreçamento (1ª parte)\Questionário Templates\Preço Temp Web 8.htm Ir Links Norton AntiVirus

9ª Parte - Para cada aspecto abaixo, indique o grau em que ele esteve presente no desenvolvimento daquele novo produto.
 Assinale "1" se o aspecto esteve presente em "grau nulo", "10" se ele esteve presente em "grau altíssimo" ou um número entre "1" e "10" que melhor represente um grau intermediário.

	Grau									
	Nulo									Altíssimo
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.1 - Aplicação de procedimentos formalizados de desenvolvimento àquele novo produto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.2 - Proficiência da empresa na execução das atividades de pré-lançamento (por exemplo: geração/seleção de idéias, pesquisa de mercado, análise financeira) naquele novo produto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.3 - Proficiência da empresa na condução das atividades de marketing daquele novo produto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.4 - Proficiência da empresa no uso de tecnologia no projeto daquele novo produto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.5 - Proficiência da empresa no lançamento daquele novo produto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.6 - Redução do tempo de desenvolvimento daquele novo produto, entre o conceito e a introdução no mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.7 - Orientação da empresa para seus ambientes interno, concorrencial e de consumidores pertinentes àquele novo produto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.8 - Incorporação das especificações dos consumidores naquele novo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Concluído Meu computador

Iniciar Questionário Tem... Relata Apreçamen... 5 Internet Explorer 10:31

C:\AA Apreçamento (1ª parte)\Questionário Templates\Preço Temp Web 9.htm - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço C:\AA Apreçamento (1ª parte)\Questionário Templates\Preço Temp Web 9.htm Ir Links Norton AntiVirus

10ª Parte - As questões a seguir referem-se ao seu perfil (como respondente) e ao de sua empresa.

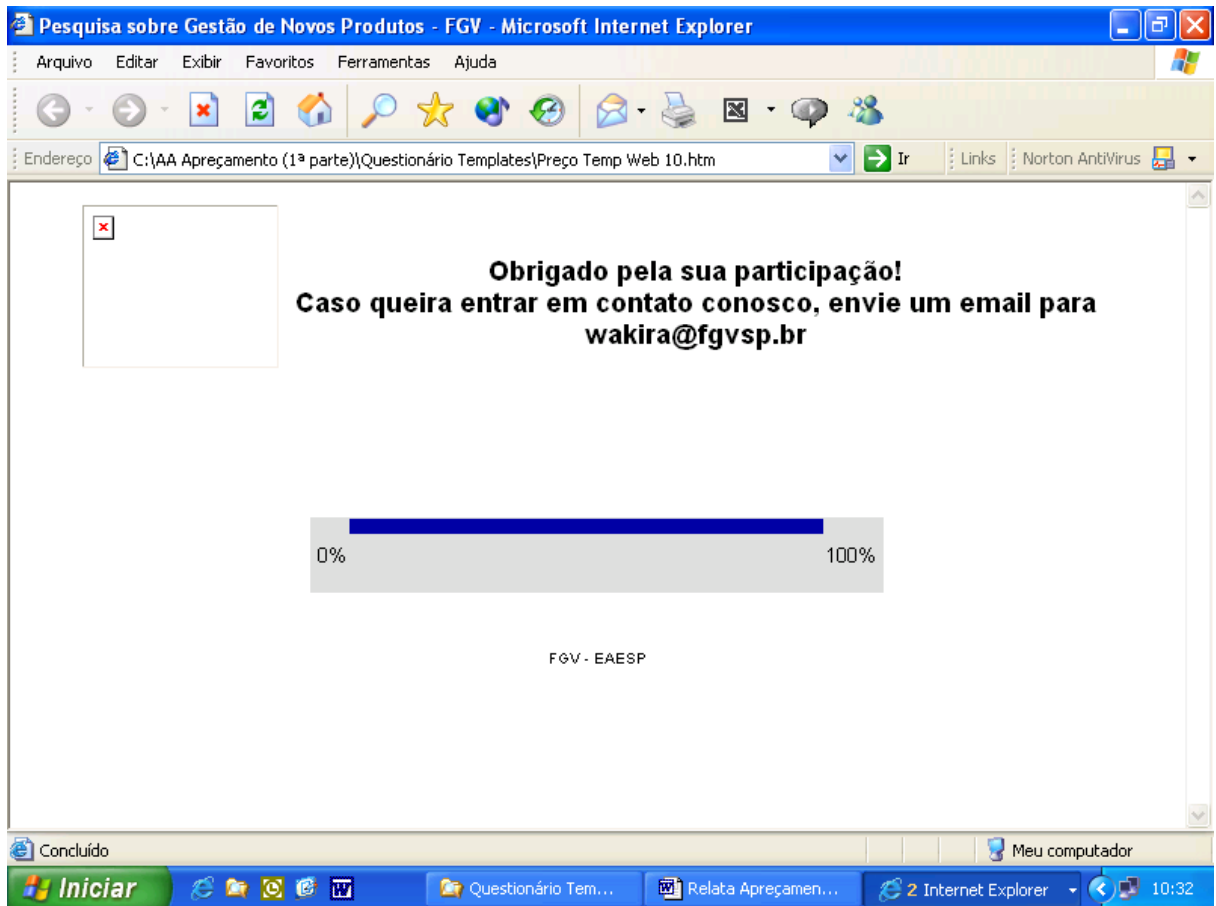
1 - Qual é o seu sexo?	<input type="radio"/> masculino <input type="radio"/> feminino
2 - Qual é a sua idade?	Até 29 anos
3 - Qual é o seu nível de escolaridade?	Ensino fundamental incompleto ou completo
4 - Você estudou no exterior? Se sim, em qual nível?	Não
5 - Há quantos anos você trabalha?	anos
6 - Qual é o ramo da empresa em que você trabalha atualmente?	Acadêmico outro: <input type="text"/>
7 - Quantos funcionários trabalham na sua empresa no Brasil?	Menos de 500
8 - Em que continente está localizada a matriz de sua empresa?	África
9 - Caso queira acrescentar alguma informação escreva no espaço ao lado .	<input type="text"/>

Continuar

0% 100%

Concluído Meu computador

Iniciar Questionário Tem... Relata Apreçamen... C:\AA Apreçamen... 10:32



APÊNDICE 2 – ANÁLISE DE FIDEDIGNIDADE

Na análise de fidedignidade foi aplicado o teste Alfa de Cronbach. Os resultados de tal análise para as escalas do macro-construto Práticas de Apreçamento estão na Tabela A2-1. Há elevada fidedignidade nas três escalas lá presentes. O Alfa variou de 83% (escala do construto C_1c. Apreçamento Orientado por Informações sobre Custos) a 88% (escala do construto C_1b. Apreçamento Orientado por Informações sobre Concorrência). Ultrapassado com folga o limite mínimo de 70% do Alfa em todas essas escalas, nem se cogitou suprimir itens com vistas a elevar tal indicador.

**TABELA A2-1 - Análise de fidedignidade das escalas do macro-construto
Práticas de Apreçamento**

Construto / Variável	Alfa da Escala	Variância da Escala	Variância da Escala Sem a Variável	Alfa com a Variável Excluída
C_1a Apreçamento Orientado por Informações sobre Valor	84,35	31,34		
V_1.1			15,94	80,40
V_1.2			14,29	78,75
V_1.3			14,84	75,38
C_1b Apreçamento Orientado por Informações sobre Concorrência	87,93	62,95		
V_1.4			37,76	85,70
V_1.5			38,49	83,24
V_1.6			33,14	83,34
V_1.7			37,93	85,71

TABELA A2-1 (continuação) - Análise de fidedignidade das escalas do macro-construto Práticas de Apreçamento

Construto / Variável	Alfa da Escala	Variância da Escala	Variância da Escala sem a Variável	Alfa com a Variável Excluída
C_1c Apreçamento Orientado por Informações sobre Custos	83,23	13,66		
V_1.8			3,19	--
V_1.9			4,79	--

A Tabela A2-2 traz a análise de fidedignidade das escalas do macro-construto Vantagens e Desempenho do Novo Produto. Há elevada fidedignidade em três das quatro escalas lá presentes. O Alfa variou de 63% (escala do construto C_3. Custo Relativo do Novo Produto) a 93% (escala do construto C_4b. Desempenho Financeiro do Novo Produto). Todavia, na escala do construto C_3 não há supressão de variável que possa elevar o Alfa. Por isto ela foi deixada intacta, ensejando comparabilidade com o estudo original da qual ela foi retirada.

A Tabela A2-3 traz a análise de fidedignidade das escalas do macro-construto Ambiente de Negócios. É adequada a fidedignidade das duas escalas lá presentes. O Alfa variou de 74% (escala do construto C_5. Incerteza da Demanda) a 78% (escala do construto C_6. Intensidade Competitiva). Ultrapassado o limite mínimo de 70% do Alfa em ambas as escalas, nem se cogitou suprimir itens com vistas a elevar tal indicador.

**TABELA A2-2 - Análise de fidedignidade das escalas do macro-construto
Vantagens e Desempenho do Novo Produto**

Construto / Variável	Alfa da Escala	Variância da Escala	Variância da Escala sem a Variável	Alfa com a Variável Excluída
C_2. Vantagem Relativa do Novo Produto	92,06	25,24		
V_2.1			13,55	90,04
V_2.2			15,71	90,35
V_2.3			14,81	89,38
V_2.4			14,23	88,95
C_3. Custo Relativo do Novo Produto	62,62	25,28		
V_3.1			13,31	50,53
V_3.2			14,34	52,63
V_3.3			12,37	55,31

TABELA A2-2 (continuação) - Análise de fidedignidade das escalas do macro-construto Vantagens e Desempenho do Novo Produto

Construto / Variável	Alfa da Escala	Variância da Escala	Variância da Escala sem a Variável	Alfa com a Variável Excluída
C_4a. Desempenho de Mercado do Novo Produto	79,68	47,73		
V_4.1			36,53	77,37
V_4.2			34,96	78,71
V_4.3			29,96	76,09
V_4.4			27,61	72,86
V_4.5			31,42	73,21
C_4b. Desempenho Financeiro do Novo Produto	93,06	30,33		
V_4.6			15,30	94,30
V_4.7			12,74	86,51
V_4.8			13,80	88,27

TABELA A2-3 - Análise de fidedignidade das escalas do macro-construto Ambiente de Negócios

Construto / Variável	Alfa da Escala	Variância da Escala	Variância da Escala sem a Variável	Alfa com a Variável Excluída
C_5. Incerteza de Demanda	74,12	47,39		
V_5.1inv			29,38	70,80
V_5.2			28,08	65,45
V_5.3			29,97	68,10
V_5.4			28,40	68,46
C_6. Intensidade Competitiva	78,09	33,92		
V_6.1			17,13	82,50
V_6.2			16,36	64,21
V_6.3			16,70	64,01

A Tabela A2-4 traz a análise de fidedignidade das escalas do macro-construto Orientação Estratégica. É muito adequada a fidedignidade das quatro escalas lá presentes. O Alfa variou de 83% (escala do construto C_7c. Orientação à Concorrência) a 93% (escala do construto C_7d. Coordenação Interfuncional). Ultrapassado o limite mínimo de 70% do Alfa nessas escalas todas, nem se cogitou suprimir itens com vistas a elevar tal indicador.

**TABELA A2-4 - Análise de fidedignidade das escalas do macro-construto
Orientação Estratégica**

Construto / Variável	Alfa da Escala	Variância da Escala	Variância da Escala sem a Variável	Alfa com a Variável Excluída
C_7a. Orientação Tecnológica	86,89	34,32		
V_7.1			15,71	79,66
V_7.2			14,67	75,69
V_7.3			18,38	87,82
C_7b. Orientação ao Consumidor	86,01	41,91		
V_7.4			26,84	87,02
V_7.5			22,07	80,92
V_7.6			24,94	81,35
V_7.7			24,84	78,88

TABELA A2-4 (continuação) - Análise de fidedignidade das escalas do macro-construto Orientação Estratégica

Construto / Variável	Alfa da Escala	Variância da Escala	Variância da Escala sem a Variável	Alfa com a Variável Excluída
C_7c. Orientação à Concorrência	82,82	48,50		
V_7.8			30,30	83,90
V_7.9			27,63	75,77
V_7.10			26,96	77,12
V_7.11			30,49	76,21
C_7d. Coordenação Inter-funcional	92,78	62,31		
V_7.12			36,30	89,88
V_7.13			34,85	89,47
V_7.14			37,11	91,36
V_7.15			35,32	91,66

A Tabela A2-5 traz a análise de fidedignidade das escalas do macro-construto Características Gerais. É muito adequada a fidedignidade das quatro escalas lá presentes. O Alfa variou de 82% (escalas dos construtos C_8b. Características Estratégicas da Empresa e C_9b. Características do Mercado) a 92% (escala do construto C_9a. Características dos Processos da Empresa). Ultrapassado o limite mínimo de 70% do Alfa nessas escalas todas, nem se cogitou suprimir itens com vistas a elevar tal indicador.

**TABELA A2-5 - Análise de fidedignidade das escalas do macro-construto
Características Gerais**

Construto / Variável	Alfa da Escala	Variância da Escala	Variância da Escala sem a Variável	Alfa com a Variável Excluída
C_8a. Características do Novo Produto	85,99	61,41		
V_8.1			39,97	81,29
V_8.2			47,18	84,75
V_8.3			43,22	85,11
V_8.4			39,14	81,71
V_8.5			33,88	81,88
C_8b. Características Estratégicas da Empresa	81,69	70,64		
V_8.6			47,35	78,18
V_8.7			49,69	77,78
V_8.8			48,93	80,95
V_8.9			45,23	77,62
V_8.10			45,20	75,83

**TABELA A2-5 (continuação) - Análise de fidedignidade das escalas do macro-construto
Características Gerais**

Construto / Variável	Alfa da Escala	Variância da Escala	Variância da Escala sem a Variável	Alfa com a Variável Excluída
C_9a. Características dos Processos da Empresa	91,70	283,96		
V_9.1			240,87	91,43
V_9.2			221,24	90,15
V_9.3			227,74	90,43
V_9.4			244,05	91,13
V_9.5			233,99	90,70
V_9.6			247,17	91,94
V_9.7			236,68	90,87
V_9.8			244,21	91,27
V_9.9			231,33	90,67
V_9.10			227,96	90,30
V_9.11			247,62	91,32

TABELA A2-5 (continuação) - Análise de fidedignidade das escalas do macro-construto Características Gerais

Construto / Variável	Alfa da Escala	Variância da Escala	Variância da Escala sem a Variável	Alfa com a Variável Excluída
C_9b. Características do Mercado	81,72	30,89		
V_9.12			13,37	64,68
V_9.13			12,75	58,52
V_9.14			18,82	93,20