

Determinantes do Sucesso de Novos Produtos: Um Estudo de Empresas Estrangeiras no Brasil

Autoria: André Torres Urdan, Willian Akira Osaku

Resumo - Este artigo refere-se a uma pesquisa sobre determinantes do desempenho de novos produtos a partir de um modelo integrativo das concepções de INGENBLEEK, DREBUYNE, FRAMBACH & VERHALLEN (2004) e HENARD & SZYMANSKI (2001). Formou-se uma amostra de 109 executivos 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 ter 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 do artigo são apontadas e discutidas as limitações e conclusões da pesquisa.

I – Introdução

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 razões estratégicas associam-se ao 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.

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 e assustam as taxas consideráveis e os custos pesados dos fracassos. Afinal, o processo de desenvolvimento de novos produtos é 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 do sucesso de novos produtos, os fatores que determinam tal êxito constituem um relevante tema de pesquisa.

Este artigo refere-se a uma pesquisa sobre determinantes do desempenho de novos produtos. Adiante se encontra uma revisão da literatura para formar: 1) uma concepção teórica sobre o que é desempenho de novo produto; 2) construtos referidos como influentes sobre tal desempenho. Depois estão o método e os procedimentos de uma pesquisa empírica, bem como os resultados achados. Por fim entram as limitações e as conclusões da pesquisa.

II. Fatores de Sucesso de Novos Produtos

Estudos de maior gabarito sobre os fatores de sucesso de novos produtos só começaram a aparecer por volta de 1975 (CRAWFORD, 1997). COOPER (1993) lista 10 fatores (em ordem decrescente) que seriam os mais importantes para tal sucesso: 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. Seis temas centrais no desenvolvimento efetivo de novos produtos são articulados por CLARK & WHEELWRIGHT (1993): A) Objetivos claros e compreensão compartilhada, cruzando a organização, a respeito dos projetos e resolução rápida de conflitos nos níveis mais baixos da hierarquia; B) Antecipação ativa de necessidades futuras dos consumidores e provisão de continuidade nas ofertas; C) Foco no tempo de chegada ao mercado, com a resolução criativa de problemas e visão sistêmica do projeto; D) Teste e validação do produto e projeto de processo antes do “trabalho pesado” ou da produção comercial e projetar bem logo da primeira vez; E) Ampla competência em funções críticas, responsabilidade de equipe e solução integrada de problemas cruzando as funções; F) Forte liderança e prestação de contas amplamente disseminada. No Quadro 1 encontra-se a síntese de URBAN & HAUSER (1993) sobre quatro estudos a respeito dos determinantes do sucesso de novos produtos. Os estudos todos citados neste parágrafo reconhecem a natureza multifuncional do desenvolvimento de produtos bem sucedido, assim como cada qual varia parcialmente nos fatores indicados como o influenciando.

QUADRO 1 – 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)

HENARD & SZYMANSKI (2001) empreenderam uma meta-análise de 60 estudos relatando um ou mais antecedentes do sucesso de novos produtos, chegando a quatro construtos e 24 variáveis. Com base no coeficiente de correlação médio, os 10 determinantes mais expressivos por ele identificados constam da Tabela 1.

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 listam. 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 Cooper & Kleinschmidt). Já MOORE & PESSIMIER (1993) registram as variáveis “preço alto demais” e “análise financeira detalhada” como ligadas ao fracasso de novos produtos industriais. Na meta-

análise, HENARD & SZYMANSKI (2001) incluem a variável “congruência entre o preço e o desempenho do novo produto” (. 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 a seção a seguir.

TABELA 1 – Meta-análise de determinantes do sucesso de novos produtos

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)

III. Gestão de Preços e Sucesso de Novos Produtos

O panorama competitivo atual é adverso para muitas empresas ao redor do mundo. Entre outros aspectos, os consumidores têm aprendido como extrair mais valor de suas compras, insistindo em preços menores (OTTLEY, 2002). 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 frequência desaparecendo a fidelidade 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.

Nas 500 maiores empresas brasileiras, declinou bastante a rentabilidade do patrimônio líquido entre 1974 e 2003, como mostra o Gráfico 1. Grande parte delas não está gerando valor para seus acionistas. Pode ser que o desempenho financeiro das empresas menores seja ainda mais precário.

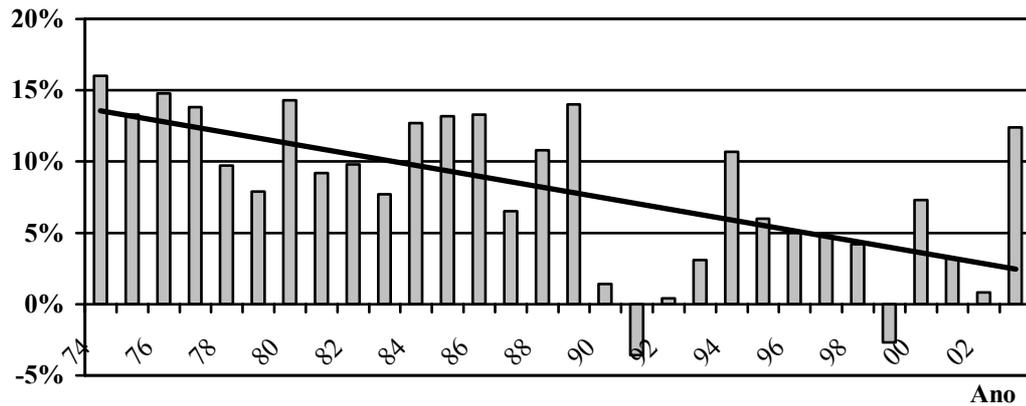


GRÁFICO 1 – Evolução da rentabilidade sobre o patrimônio líquido das 500 maiores empresas brasileiras (1974 a 2000)

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

Já boa parte dos artigos estrangeiros de Marketing sobre apereçamento defende 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 frequência 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. Portanto, 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. Entra a gestão de preços como um campo de pesquisa com grande potencial de aplicações práticas. Cabe compreender melhor como são tomadas as decisões de

apreçamento 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.

Pelo *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. Esta é a abordagem mais comum pela simplicidade e certa prudência financeira. Mas são desconsiderados aspectos como demanda, valor percebido e concorrência.

No *apreçamento baseado em valor* estabelece-se o preço em função do valor percebido pelo cliente. LEHMANN & WINER (1994) destacam o potencial positivo deste apreçamento 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. Porém, na prática o uso inadequado do apreçamento baseado em valor para atingir objetivos de vendas de curto prazo pode minar o valor percebido e deprimir os lucros, quando se mira a criação de clientes satisfeitos mediante descontos nos preços (NAGLE & HOLDEN, 2002). Também não se pode esquecer da influência da concorrência sobre o apreçamento.

No *apreçamento baseado na concorrência* preços de uma empresa seguem o que praticam os concorrentes, de modo a atingir objetivos de vendas e aumentar a participação de mercado (NAGLE & HOLDEN, 2002). 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, o que não se resume a seguir os preços dos concorrentes.

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. NOBLE & GRUCA (1999a) constaram que mais de 50% de empresas pesquisadas usavam mais de uma abordagem nas decisões de preço, embora MOCHTAR & ARDITI (2001) e FORMAN & LANCIONI (2002) tenha detectado a predominância do apreçamento baseado em custos (56% dos respondentes).

Mas falta entender o impacto das abordagens de apreçamento 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 apreçamento (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. 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. Mas, dentre as limitações por eles reconhecidas, espera-se duas delas sejam atacadas na pesquisa empírica deste artigo: 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.

Em contato com INGENBLEEK, ele forneceu uma nova versão da concepção de seu grupo de estudiosos (INGENBLEEK, DREBUYNE, FRAMBACH & VERHALLEN, 2004), ainda não publicada, que aprimora a rede nomológica estudada. Nela desdobra-se 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: 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.

III. Uma Integração dos Determinantes do Desempenho de Novo Produto

Na revisão da literatura sobre os determinantes do desempenho de novo produto sobressaíram os referenciais de HENARD & SZYMANSKI (2001) e INGENBLEEK, DREBUYNE, FRAMBACH & VERHALLEN (2004). Esses trabalhos estão conectados a linhas de pesquisa algo distintas. O primeiro foca o sucesso do desenvolvimento de novos produtos, enquanto o segundo concentra-se nas práticas de apreçamento. Assim sendo, decidiu-se aqui por integrá-los, em busca de um conjunto mais amplo de fatores explicativos do desempenho de novos produtos. A Figura 1 esquematiza tal referencial integrativo dos antecedentes e moderadores do desempenho de novo produto.

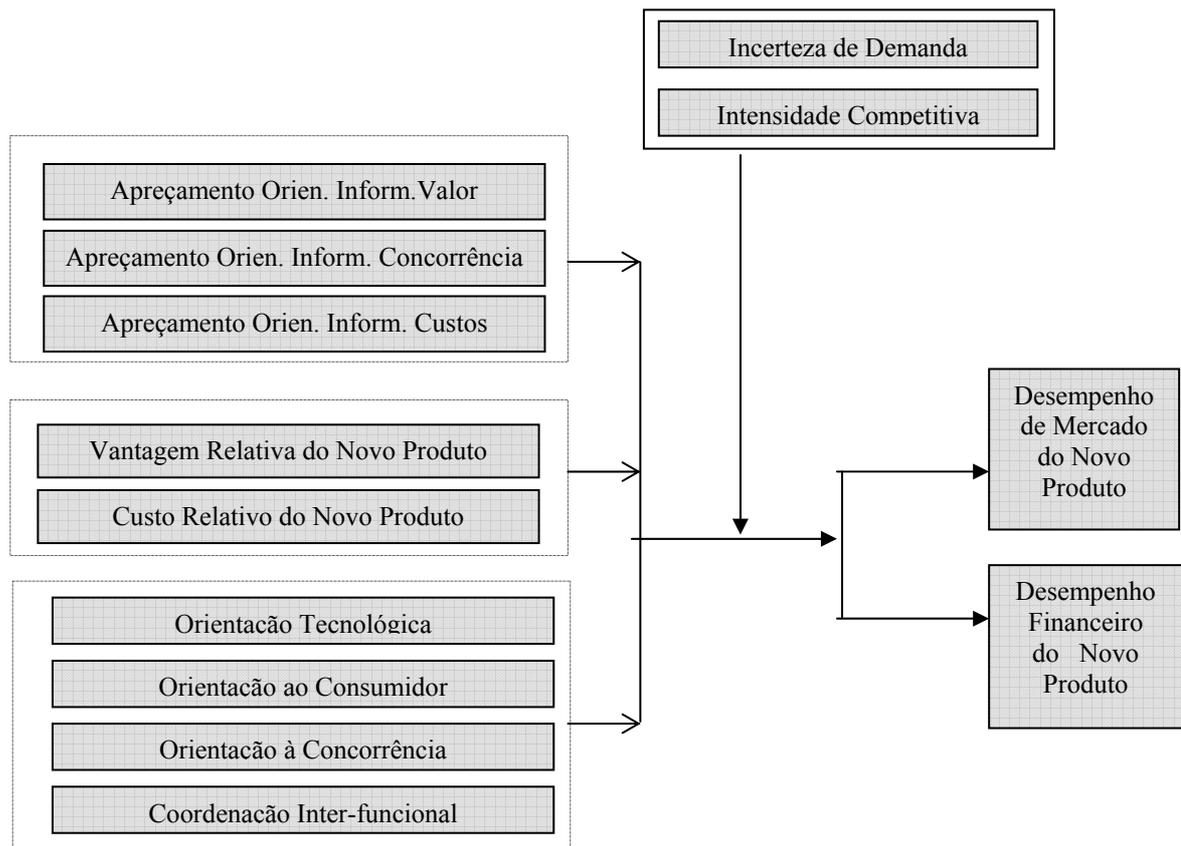


FIGURA 1 – Um Modelo Integrado dos Determinantes do Desempenho do Novo Produto.

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

Na Figura 1, 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).

Mas nada se sabe cientificamente a respeito das relações da Figura 1 na realidade empírica brasileira. Diante desse vácuo de conhecimento não se pode prescindir de comprovação empírica. 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). 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 no Brasil?** Almejando-se dar uma resposta inicial a tal questão, na seção seguinte entram o método e os procedimentos de uma pesquisa empírica.

IV. FINS E MÉTODO DA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

O objetivo principal da pesquisa empírica foi analisar as relações diretas do modelo da Figura 1, com os construtos listados no Quadro 2. A população-alvo de respondentes formou-se com 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 com as demais áreas funcionais. A unidade de análise era um produto que na empresa dos respondentes tivesse sido lançado há mais de 12 meses. A amostra inicial foi extraída do banco de dados *Foreign Companies in Brazil Yearbook 2003*, com as 1823 empresas dessa fonte que tinham o nome e o cargo do principal executivo de marketing.

QUADRO 2 - Macro-construtos e Construtos Pesquisados

Macro-Construto	Construto
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

Empreendeu-se uma pesquisa conclusiva descritiva, com uma única seção cruzada. Foram utilizadas as escalas adotadas por INGENBLEEK, DREBUYNE, FRAMBACH & VERHALLEN (2004) e HENARD & SZYMANSKI (2001), tipos Likert ou diferencial semântico com 10 pontos. 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). Supôs-se aqui que essas escalas têm natureza intervalar, autorizando aplicar técnicas paramétricas (KINNEAR & TAYLOR, 1991).

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. 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 só não está aqui por falta de espaço, mas pode ser solicitada aos autores deste artigo.

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 *home page* onde o questionário estava alojado. Duas cartas (20 e 35 dias depois) foram postadas cobrando a participação na pesquisa. Aguardou-se o preenchimento dos questionários por dois meses, após os quais foi bloqueado o acesso à pesquisa na Internet.

V. Resultados

Ao final do prazo estabelecido, havia 214 entrevistas gravadas. Destas, numa primeira depuração, foram excluídas aquelas incompletas e as com menos de 91% 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 da pesquisa. Então a amostra caiu para 114 elementos. Destas, ainda foram eliminados cinco registros de entrevistas 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 / 1.823), bem abaixo do que se esperava. Enfim, o método impessoal de levantamento de dados não conta com a persuasão da assistência e insistência pessoais com o respondente por um entrevistador.

Das 78 variáveis básicas do levantamento na amostra final (doravante referida apenas como amostra): a) 14 (18%) tiveram uma resposta faltante; b) uma (1,3%) teve duas respostas faltantes, que foi a variável V_9.12. Estes resultados implicam duas interpretações. Positivamente, o conteúdo do questionário e a 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, esses resultados 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.

Há 24 ramos empresariais diferentes na amostra, sendo os mais presentes os de “Equipamentos e maquinário” (11%) e “Alimentício” (9%). 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. Na quantidade de funcionários da empresa do respondente na amostra, ao contrário do que se esperava, 70% dos casos válidos têm até 500 funcionários no País. No outro extremo, de 10.001 ou mais,

funcionários no Brasil, não há uma empresa sequer. Na amostra, 55% de empresas tem matriz europeia, 29% norte-americanas e 11% de asiáticas, num leque variado de origens estrangeiras.

Buscando-se uma visualização mais sintética, em cada construto foram somadas as frequências absolutas de cada uma das posições da escala respectiva, depois sendo constituída uma nova variável com três posições (faixas): a) Baixa, formada pelo agrupamento dos percentuais de respostas das posições 1, 2 e 3; b) Medial (ou intermediária), dos percentuais de respostas das posições 4, 5, 6 e 7; c) Alta, dos percentuais de respostas das posições 8, 9 e 10. A Tabela 2 mostra a ordem decrescente da média das médias das variáveis dos construtos. Ademais, os construtos com maior variabilidade, representada por desvios padrão mais altos, foram C_1b. Apreçamento 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 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 2 - Ordem decrescente da média 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

Testou-se a fidedignidade das escalas com o Alfa de Cronbach (HAIR et al., 1998), tomando-se 70% com o mínimo recomendável. Apenas uma escala, a do construto “C_3. Custo Relativo do Novo Produto”, não alcançou 70% no Alfa; porém os 63% do Alfa dela não ficaram muito distante do limite. A média dos Alfas nos 17 construtos situou-se em 84%, o que é muito favorável. Por conseguinte, essas escalas devem produzir medidas com baixos níveis de erro aleatório.

A análise fatorial serviu para saber da dimensionalidade no todo de variáveis em vez da dimensionalidade no âmbito de cada construto. Usou-se o método de componentes principais, recorrendo-se à rotação dos fatores. Aqui, as 70 variáveis contra a amostra de 109 elementos perfazia apenas 1,6 observação por variável, numa proporção baixa demais para a técnica. A análise fatorial não deixou de ser aplicada, mas com cautela nas análises. A medida KMO ficou em 0,75, compatível com a análise fatorial, assim como o teste de esfericidade de Bartlett (nível de significância de 0,00). A variável V_5.1 (com enunciado de sentido negativo) foi substituída na análise pela variável invertida,

V.5inv. Começou-se examinando a solução com 17 fatores, correspondente à estrutura teórica de 17 construtos, que se revelou bem desarticulada. Alguns fatores ficaram sem qualquer variável com carga mais expressiva (mínimo de 0,3). Dentre as várias alternativas avaliadas, a mais apropriada pareceu ser a de sete fatores. Nela o autovalor (a variância total explicada por cada fator) do sétimo fator foi de 2,034 antes da rotação. Tal arranjo explica 60,5% da variância total, compatível com a recomendação de se reter pelo menos 60% desta variância (MALHOTRA, 1996). A plotagem de *scree* sugeria entre sete e 11 fatores, o que abrangia a solução com sete fatores.

Na matriz fatorial com sete componentes, após uma rotação ortogonal Varimax, formaram-se, alternadamente, zonas de correspondência e não correspondência ao arranjo de construtos e respectivas variáveis do referencial teórico utilizado. Apenas três (V_1.8, V_3.1 e V_4.2) das 70 variáveis não tinham carga fatorial expressiva (acima de 0,40) em fator algum. Não mais que nove variáveis mostraram-se com carga fatorial expressiva em mais de um fator. Os sinais são coerentes em todas variáveis, não havendo qualquer sinal negativo de cargas fatoriais. São indicações positivas do arranjo fatorial selecionado e dos construtos e variáveis estudados. Porém a solução fatorial selecionada é 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.

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 todos aduzidos na teoria como podendo afetá-lo (variáveis independentes) (TABACHNICK & FIDELL, 2001). Duas foram as abordagens. Uma foi atrelada à análise fatorial realizada, constituindo-se variáveis representativas dos fatores que lá se pronunciaram, como o somatório das variáveis respectivas. Isto levou às seguintes variáveis: a) Índice do Fator 1 (ora denominado Orientação para o Mercado e Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos), com a notação Ind_F1, como variável independente; b) Índice do Fator 2 (ora denominado Tecnologia), com a notação Ind_F2, como variável independente; c) Índice do Fator 3 (ora denominado Práticas de Apreçamento), com a notação Ind_F3, como variável independente; d) Índice do Fator 4 (ora denominado Desempenho do Novo Produto), com a notação Ind_F4, como variável dependente; e) Índice do Fator 5 (ora denominado Vantagens Relativas do Novo Produto), com a notação Ind_F5, como variável independente; f) Índice do Fator 6 (ora denominado Incertezas da Demanda), com a notação Ind_F6, como variável independente; g) Índice do Fator 7 (ora denominado Dinamismo da Concorrência), com a notação Ind_F7, como variável independente.

A outra abordagem centrou-se na estrutura original de construtos e variáveis, (Quadro 2). Foram computadas variáveis representativas destes construtos, como o somatório das variáveis respectivas. Passaram a existir variáveis como: a) o Índice do Construto 1a (Apreçamento Orientado por Informações sobre Valor), com a notação Ind_C1a, como variável independente; b) Índice do Construto 4a (Desempenho de Mercado do Novo Produto), com a notação Ind_C4a, como variável dependente.

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. Daí coube processar três regressões múltiplas. Em face da gama considerável de variáveis independentes em relação ao tamanho da amostra, as regressões foram conduzidas com o método *stepwise*.

A Tabela 3 traz os resultados da regressão tendo-se o Ind_F4 como variável dependente. Ao nível de 5%, apenas a variável Ind_F1 revelou-se significativa na₁₀

equação. As estimativas não foram prejudicadas por multicolinearidade entre as variáveis independentes, já que o menor valor de tolerância delas foi 0,6. Nenhum caso da amostra teve um resíduo fora de mais ou menos três desvios padrão. Na plotagem dos resíduos studentizados (que correspondem a valores t) da regressão versus os valores preditos da variável dependente Ind_F4, a um distanciamento da plotagem nula, denotando violação de suposições. Já na plotagem de probabilidade normal relativa à variável dependente Ind_F4, há oscilações indesejáveis em torno da linha dos resíduos, porém de pequena magnitude, comparativamente à linha da distribuição normal.

TABELA 3 - Regressão do Índice do Fator 4 sobre as variáveis dos índices dos demais fatores

Dependente	Variável		Coef. Não Padronizado		Beta Padronizado	t	Sig.
	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

Coefficiente de Determinação = 33,5%

Coefficiente de Determinação Ajustado = 32,9%

A Tabela 4 traz os resultados da regressão com o Ind_C4a como variável dependente. Ao nível de 5%, as variáveis Ind_C9a, Ind_C2 e Ind_9b revelaram-se significativas na equação. Nas 12 variáveis dos índices que foram excluídas da regressão, o menor valor de tolerância é 0,4, adequado para uma regressão linear múltipla. Apenas um elemento da amostra (o questionário número 83) teve um resíduo fora de mais ou menos três desvios padrão. A plotagem dos resíduos studentizados da regressão versus os valores preditos da variável dependente Ind_C4a distancia-se da plotagem nula, denotando violação de suposições, assim como na plotagem de probabilidade normal (porém em pequena magnitude).

TABELA 4 - Regressão do Índice do Construto 4a sobre as variáveis dos índices dos demais construtos

Dependente	Variável		Coef. Não Padronizado		Beta Padronizado	t	Sig.
	Independente		B	Erro Padrão			
Ind_C4a	Incluída	Constante	9,996	4,082		2,449	,016
		Ind_C9a	,144	,037	,352	3,904	,000
		Ind_C2	,298	,112	,217	2,663	,009
		Ind_C9b	,290	,109	,234	2,660	,009
	Excluídas	Ind_C1a			,071	,797	,427
		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 5 traz os resultados da regressão com o Ind_C4b como variável dependente. Ao nível de 5%, as variáveis Ind_C9a, Ind_C9b e Ind_C5 (esta com sinal negativo) revelaram-se significativas na equação. Nas 12 variáveis dos índices que foram excluídas da regressão, o menor valor de tolerância foi 0,4, adequado para uma regressão linear múltipla. Nenhum caso da amostra teve um resíduo fora de mais ou menos três desvios padrão. A plotagem dos resíduos studentizados da regressão versus os valores preditos da variável dependente Ind_C4b denota violação de suposição, assim como a plotagem de probabilidade normal (porém, de novo, em pequena magnitude).

TABELA 5 - Regressão do Índice do Construto 4b sobre as variáveis dos índices dos demais construtos

Variável		Coef. Não Padronizado		Beta Padronizado	t	Sig.	
Dependente	Independente	B	Erro Padrão				
Ind_C4b	Incluídas	Constante	11,291	2,816		4,010	,000
		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□
	Excluídas	Ind_C1a			,117	1,219	,226
		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%

VI. Limitações

Algumas limitações desta pesquisa não podem ficar sem menção. Isto deve ajudar na interpretação dos achados, como também animar e auxiliar tentativas posteriores de superar as restrições aqui incidentes. Primeiro, pode ter incidido um erro de não-resposta dos executivos da amostra inicial. Não participaram da pesquisa cerca de 90% do todo inicial de 1823 elementos. Talvez haja receio dos profissionais em relatar, mesmo que anonimamente, o que fazem e os resultados que alcançam em matéria de desenvolvimento de novos produtos.

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

Terceiro, foi reduzido demais o tamanho da amostra final (109 elementos) relativamente à quantidade de variáveis analisadas e as técnicas estatísticas multivariadas aplicadas.

Quarto, 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 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.

Em que pesem essas limitações, 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.

VII. Conclusões

No todo dos construtos, a ordem decrescente pela média das variáveis respectivas (Tabela 2) 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. HENARD & SZYMASNKI (2001) o identificaram como o mais importante preditor do desempenho do novo produto. Tal construto, com variações na designação, está entre os fatores de sucesso de novos produtos listados por COOPER (1993) e URBAN & HAUSER (1993). No segundo lugar encontra-se o construto Apreçamento Orientado por Informações sobre Custos (média 8,3), o que corrobora os resultados de MOCHTAR & ARDITI (2001), FORMAN & LANCIONI (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 na 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 porque se diz que o preço é o P do composto de marketing a receber menor atenção (DOLAN & SIMON, 1996). Pode ser que tenham surtido efeito tantos alertas (DUTTA et al. 2002; WYNER, 2002; MONROE & COX, 2001). Também apontando um papel proeminente do Marketing na esfera de novos produtos, o quarto lugar na classificação é do construto Orientação ao Consumidor (média 8,1). Já desperta curiosidade se o mesmo panorama está presente nas empresas com matriz no país.

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, mesmo das estrangeiras aqui instaladas. De qualquer modo, essa é uma realidade sepultada.

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 maior ênfase em aspectos tecnológicos comparativamente àqueles de marketing e estratégia geral. Porém os respondentes eram profissionais de marketing,₁₃

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 2), as menores médias são as dos construtos pertinentes ao Ambiente de Negócios: Incerteza da Demanda (média 5,6) e Intensidade Competitiva (média 5,7). Eles foram 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. Depois vêm os construtos Custo Relativo do Novo Produto (média 6,6) e Desempenho Financeiro do Novo Produto (média 6,9), o que é 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 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 suas causas, como na pesada carga tributária e os meios de transporte deteriorados e caros.

As análises de regressão (Tabela 3, 4 e 5) trazem implicações imediatas para os profissionais e as empresas. Para obter-se desempenho superior com novos produtos impõe-se 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; d) 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. Uma 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 em outros 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. Mais ainda por isto as instituições acadêmicas podem e devem servir à capacitação em desenvolvimento de novos produtos no Brasil.

Por fim, acredita-se que as conclusões deste artigo 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 animará uma segunda fase da própria pesquisa relatada neste artigo.

Bibliografia

- 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* 14

- 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.
- 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: policies 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.
- 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.