

## **NOVOS PRODUTOS SOB O ENFOQUE DO SISTEMA DE CONSUMO E A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO**

NEW PRODUCTS UNDER THE APPROACH OF THE SYSTEM OF CONSUMPTION AND THE ORIENTATION FOR MARKET

**MAURO CALIXTA TAVARES**

**VALÉRIA BRAGA PINTO**

### **RESUMO**

A orientação para o mercado tem sido abordada com suas possíveis implicações na estrutura, processos, pessoas, desenvolvimento de novos produtos, inovação e flexibilidade estratégica, entre outras possibilidades. O foco do presente capítulo é sobre sua relação com novos produtos sob a perspectiva de sistemas de consumo. A partir de um estudo exploratório, os alunos de um programa de MBA, divididos em grupos, realizaram um trabalho envolvendo o consumo de vários produtos e serviços sob a perspectiva sistêmica, envolvendo levantamentos de fontes primárias, com a realização de entrevistas em profundidade. Identificou-se, após essa etapa inicial, a questão do desenvolvimento de novos produtos e serviços e a seguir, a orientação para o mercado das empresas fabricantes dos produtos selecionados. O tema escolhido para dar o suporte empírico a este artigo relaciona-se à lavagem doméstica de roupas considerada nos seus múltiplos episódios de consumo. Os resultados mostraram que a abordagem do consumo sob o enfoque sistêmico pode ser um recurso útil no desenvolvimento bem sucedido de novos produtos e indicativas do tipo de orientação para o mercado adotado pelas empresas estudadas. Ressaltam-se as limitações apresentadas por ser este um estudo de natureza exploratória.

**Palavras-chave:** sistema de consumo, comportamento do consumidor e novos produtos.

## **ABSTRACT**

The orientation for the market has been boarded with its possible implications in the structure, processes, people, development of new products, innovation and strategical flexibility, among others possibilities. The focus of the present chapter is on its relation with new products under the perspective of consumption systems. From an exploratory study, the student of one MBA program, divided in groups, the consumption of some products and services under the systemic perspective had carried through a work involving, involving surveys of primary sources, with the accomplishment of interviews in depth. It was identified, after this initial stage, the question of the development of new products and services and to follow, the orientation for the market of the companies manufacturers of the selected products. The chosen subject to give the empirical support to this article becomes related it the domestic laundering of clothes considered in its multiple episodes of consumption. The results had shown that the boarding of the consumption under the systemic approach can be a useful resource in the successful development of new products and indicative of the type of orientation for the market adopted for the studied companies. The limitations presented for being are standed out this a study of exploratory nature.

**Key-words:** System of consumption, consumer behavior, new products.

## **INTRODUÇÃO**

O tema orientação para o mercado trouxe e está trazendo significativa contribuição ao desenvolvimento do marketing, enquanto disciplina e prática. Contudo, os estudiosos não têm sido unânimes quanto à sua influência na criação de novos produtos e serviços e mesmo para a inovação em marketing. Lukas; Ferrell (2000) concluíram, a partir de um estudo realizado com 194 unidades estratégicas de negócios de fabricantes norte americano, que a orientação para o cliente aumenta a probabilidade de sucesso de produtos radicalmente novos; a orientação para a concorrência facilita a introdução de produtos “eu também”; e, a coordenação interfuncional facilita a introdução de extensão de linhas de produtos. Seus trabalhos detalham e complementam os estudos anteriormente

realizados por Jaworski; Kohli (1993) e Narver; Slater (1990), que indicaram que o comportamento orientado para o mercado conduz à inovação superior e ao maior sucesso de novos produtos, beneficiando-se, assim, as empresas que adotam esse tipo de orientação.

Para outros autores, contudo, a orientação para o mercado nem sempre é favorável à inovação. Lukas; Ferrell (2000) relataram evidências em estudos desenvolvidos por Bennett & Cooper (1979, 1981)<sup>1</sup>, de que uma forte orientação para o mercado pode facilitar a imitação ou o lançamento de produtos marginalmente novos, pode constituir-se em barreiras para a comercialização de novas tecnologias e conduzir a perda de competitividade. Conforme ressaltado por Lukas; Ferrell (2000), poucos estudos têm abordado essa questão empiricamente. Os autores destacam que o que há em comum entre os autores levantados é que o conhecimento do relacionamento inovação-marketing permanece fragmentado e inconclusivo.

O lançamento de novo produto tem sido crucial, em muitas circunstâncias, para a materialização da orientação para o mercado. Kotler (2000) profetiza que o futuro da empresa será definido por seus novos produtos. Sua consideração é apoiada na constatação relacionada à intensidade de novos produtos que são lançados anualmente, nos Estados Unidos. Segundo o autor, “Todos os anos, mais de 16 mil novos produtos (incluindo extensões de linhas e novas marcas) são disponibilizados em supermercados e lojas em geral” (p. 350).

Contudo, o lançamento bem sucedido de novos produtos está se tornando cada vez mais difícil. Engel, Blackwell e Miniard (2000) afirmam que o índice de fracasso na introdução de novos produtos tem sido espantosamente alto por décadas e não tem diminuído na era do marketing supostamente sofisticado. Em estudo realizado anteriormente, a Kuczmarki & Associates

---

<sup>1</sup> BENNETT, Roger C. & COOPER, Robert G. Beyond the marketing concept. *Business horizons*. 22 (June), p. 76-83, 1979. BENNETT, Roger C. & COOPER, Robert G. The misuse of marketing: an american tragedy. *Business horizons*, 24 (November/December), p. 51-61, 1981.

(“FLOPS...”, 1993), constatou que dos 11.000 novos produtos lançados por 77 diferentes empresas, apenas 56% permaneceram no mercado após 5 anos. O relatório elaborado pelo Group EFO Ltd. apresenta números menos encorajadores. Segundo esse relatório, apenas oito por cento de conceito de novos produtos oferecidos por um grupo de 112 fabricantes varejistas líderes, alcançaram o mercado e 83% falharam em atingir os objetivos de marketing (ENGEL, BLACWELL & MINIARD, 2000).

O fator ambiental externo comum, para a tentativa de explicação dessas ocorrências, é o aumento da competitividade. Contudo, não é o único. As mudanças no comportamento do consumidor, a dificuldade para o desenvolvimento de produtos genuinamente novos e o alto custo para o lançamento de novos produtos, estão entre os outros fatores que podem ser alinhados. Durante 1992, quase 17.000 novos produtos foram introduzidos nos Estados Unidos: um aumento de 33% em 5 anos. Apenas nesse país existem aproximadamente 200 marcas de cereais (SHOOT OUT..., 1993).

A extensão de linha tem prevalecido nesse cenário de lançamento de novos produtos. Segundo Aaker (1990, 1999) um levantamento em empresas líderes em produtos de consumo nos Estados Unidos revelou que 89% dos seus novos produtos eram extensões de linha, 6% eram extensões de marca e apenas 5% eram novas marcas.

Pode-se inferir, a partir dos trabalhos pesquisados, que a adoção da orientação para o mercado não assegura que os desejos e necessidades dos consumidores sejam atendidos de forma significativa e continuamente. A extensão de linha se destaca nesse sentido se constituindo em principal recurso para o lançamento de novos produtos. A questão que se coloca é: qual é o tipo de lançamento de novos produtos que o consumo, sob uma perspectiva sistêmica, pode favorecer e qual é a orientação de mercado adotada pela empresa associada a esse lançamento?

O presente artigo explora o consumo de produtos e serviços, sob uma perspectiva sistêmica, a possibilidade de lançamento de novos produtos que essa perspectiva proporciona e as possíveis relações dos novos produtos com a adoção da orientação para o mercado pelas empresas pesquisadas. Uma pesquisa exploratória realizada para dar suporte a um trabalho acadêmico testa a validade empírica dessas possibilidades, em uma situação de lavagem doméstica de roupas. Por último, estão as implicações, limitações e sugestões para futuros trabalhos.

### **ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E NOVOS PRODUTOS**

A adoção da orientação para o mercado se materializa na entrega de oferta de valor aos consumidores, concretizada por meio do contínuo monitoramento das condições de marketing e adaptação das respostas organizacionais (NARVER & SLATER, 1990, SHAPIRO, 1988, GREWAL & TANSUHAJ, 2001). Dentre as conseqüências identificadas na adoção dessa postura estão sua influência na atitude dos empregados (SIGUAW, BROWN & WIDING, 1994), na cultura organizacional (JAWORSKI & KOHLI, 1993) e na melhoria do desempenho da empresa (JAWORSKI & KOHLI, 1993; SLATER & NARVER, 1994).

Orientação para o mercado pode ser definida como um processo de geração e disseminação de inteligência de mercado, com o propósito de criar um valor superior para o comprador. Esse tipo de orientação implica em possíveis focos voltados para (1) orientação para o cliente, (2) orientação para os competidores, e (3) coordenação interfuncional (KOHLI & JAWORSKI, 1990; NARVER & SLATER, 1990). Pode-se entender que esses focos estejam envolvidos por uma dinâmica, que tenha como uma das respostas organizacionais, o lançamento de novos produtos e mudanças na estratégia das empresas consistentes com o tipo de orientação para o mercado.

Lukas; Ferrell (2000) expressam surpresa ao constatar que poucos estudos tenham abordado a questão da orientação para o mercado empiricamente. Os autores buscam como suporte para sua constatação, as tentativas pioneiras de Lawton; Parasuraman (1980)<sup>2</sup>. Esses autores não encontraram em seu estudo um relacionamento significativo entre implementação do conceito de marketing e inovação de produtos, mesmo reconhecendo a necessidade de medidas alternativas para tal. Já Atuahene-Gima (1996)<sup>3</sup> em trabalho mais recente recuperado pelos mesmos autores, relatou um significativo relacionamento entre inovação de produtos e orientação para o mercado.

O lançamento de novos produtos está, contudo, cada vez mais difícil. O aumento da concorrência, a crescente dificuldade de acesso aos canais de distribuição, segmentação dos consumidores e alto custo para esse tipo de lançamento, podem ser alinhados entre os fatores que têm dificultado os mesmos (AAKER, 1999, KOTLER, 2000, TAVARES, 2000). Em muitos casos, a resposta das empresas para essa situação, tem sido a extensão de linhas e de marcas. Isto é, o lançamento de novos produtos relacionados às linhas estabelecidas ou a franquia de uma marca já estabelecida a novos produtos.

A estratégia de introdução de novos produtos via extensão de linhas é significativa. Em 1985, aproximadamente 40% dos novos produtos introduzidos ao longo do ano nos Estados Unidos eram extensões (NIELSEN, 1985). Um outro estudo de 7.000 produtos introduzidos nos supermercados, até meados da década de 80 nesse mesmo país, revelou que dois terços de 93 produtos que somaram cerca de U\$ 15 milhões, eram extensões de linha (TAUBER, 1988; AAKER, 1990). Um *survey* em empresas líderes em produtos de consumo revelou que 89% dos

---

<sup>2</sup> Lawton, Leigh & Parasuraman, A. (1980). The impact of the marketing concept on new product planning. *Journal of marketing*. 44 (January): 19-25.

<sup>3</sup> Atuahene-Gima, Kwaku (1996). Market orientation and innovation. *Journal of business research*. 35 (February): 93-103.

lançamentos de novos produtos eram extensões de linhas, 6% eram extensões de marcas e apenas 5% eram novas marcas (AAKER, 1999).

As pesquisas não apresentam resultados coincidentes, possivelmente por se referirem a períodos e amostragens diferentes. Contudo, não deixam dúvidas quanto a duas questões: a crescente dificuldade de sucesso relacionado aos novos produtos e a extensão de linha como fator dominante no lançamento de novos produtos.

Os livros textos de marketing são, geralmente, coincidentes ao citarem as fontes mais usuais para o desenvolvimento de novos produtos. Entre essas estão clientes, cientistas, concorrentes, funcionários, intermediários e alta gerência (KOTLER, 2003, BOONE & KURTZ, 1998). Tomando-se o cliente como uma dessas fontes de idéias, várias tentativas têm sido apresentadas no sentido de tornar efetiva sua contribuição para o desenvolvimento de novos produtos. Wikström (1995) o abordou como co-produtor e Boyd, Jr.; Levy (1963) como sistema de consumo. Esta última abordagem será explorada no presente trabalho e o seu foco será a extensão de linha, embora outras possibilidades de lançamento de novos produtos possam estar incluídas no rol dessas possibilidades<sup>4</sup>.

## **SISTEMA DE CONSUMO**

A consideração da tomada de decisão do consumidor em termos de sistema de consumo não tem recebido muita atenção por parte de pesquisadores acadêmicos de marketing. Possivelmente Harper Boyd, Jr. e Sidney J. Levy tenham sido os primeiros autores a tratar do assunto, a partir de um artigo originariamente publicado em 1963, com o título *New dimension in consumer analysis*. Nesse artigo enfatizavam o valor de se pensar e tomar decisões em termos de sistema de consumo.

---

<sup>4</sup> A Booz, Allen & Hamilton (1982) identificou seis categorias de novos produtos: (1) produtos radicalmente novos; (2) novas linhas de produtos; (3) acréscimo na linha de produtos existente; (4) aprimoramento e revisões nos produtos existentes; (5) reposicionamento; (6) reduções de custo.

Posteriormente a essa publicação, apenas um outro artigo sobre esse mesmo tema foi localizado, o de Mittal; Kumar e Tsiros (1999), adotando para a questão sistêmica uma abordagem longitudinal. Ou seja, tentando compreendê-la ao longo do tempo.

Boyd, Jr; Levy (1963) acentuam que o sistema de consumo pode ser uma maneira efetiva para evitar o uso de generalizações ou especificidades não relacionadas, permitir o desenvolvimento de inovações, obter maior penetração de mercado e facilitar o planejamento mais coordenado relacionado ao esforço total de marketing.

Sistema de consumo pode ser definido como “*a maneira como o comprador de um produto desempenha uma tarefa total, qualquer que ele ou ela esteja tentando realizar quando do uso do produto*” (BOYD, Jr. & LEVY, 1963, p. 474). Os autores identificam três níveis de crescente profundidade, na análise do consumidor, para a compreensão holística da efetividade mercadológica: (1) indo além do comportamento de compra, para o comportamento de uso. Essa primeira proposição se baseia na constatação de que, qualquer que seja a razão para se comprar (ou não) um particular produto, essa está claramente alicerçada ao modo como ele é usado. E, como ele serve ao uso para o qual foi destinado, se tornará particularmente importante na ocasião de recompra; (2) deliberadamente estudando o sistema total de consumo, em favor de *insights* adicionais. O comportamento de uso de um particular produto é afetado pelo seu desempenho em relação ao problema a ser resolvido ou tarefa a ser desempenhada. É afetado ainda pelo uso dos produtos relacionados que totalizam o sistema de consumo, no qual ele desempenha uma parte; (3) analisando o sistema de consumo em novos detalhes derivados de outros subsistemas, coloca em relevo diferentes tipos de pessoas fazendo diferentes usos do mesmo produto ou diferentes produtos usados em situações similares. Esses diferentes subsistemas refletem diferentes objetivos que as pessoas têm ao usar produtos e serviços, para resolver seus problemas ou desempenhar suas tarefas (BOYD, Jr. & LEVY, 1963).

A outra abordagem sobre o mesmo tema corresponde ao trabalho desenvolvido por Mittal; Kumar e Tsiros (1999). Os fundamentos conceituais adotados pelos autores não tiveram origem no artigo escrito por Boyd, Jr.; Levy (1963), foram elaborados a partir do artigo *General living systems theory* escrito em 1981 por R. Eric Reidenbach e Oliva A. Terence<sup>5</sup>. Para eles, um sistema de consumo pode ser compreendido como um “conjunto de bens e serviços que são consumidos ao longo do tempo, em episódio de múltiplos consumos” (p.89).

Segundo a proposta dos autores, o sistema de consumo pode ser examinado *cross-sectionally* para ganhar uma visão das experiências de consumo. Nessa perspectiva, examinam-se os pesos dos atributos ou comparam-se os subsistemas de produtos e serviços, procurando-se compreender como esses elementos estão ligados, afetando o consumo. Os detalhes, segundo os quais o sistema de consumo pode ser analisado, conduzem a significativos subsistemas de produtos e serviços. O seu consumo se desenvolve ao longo do tempo, como uma série de episódios de consumo. Envolvem três elementos constitutivos: avaliação dos níveis de atributo, satisfação e intenções comportamentais (MITTAL, KUMAR & TSIROS, 1999).

Para Mittal; Kumar e Tsiros (1999, p.89), “um sistema de consumo pode também ser examinado longitudinalmente para ganhar uma visão do processo do sistema”. A partir dessa perspectiva, pode-se examinar como o elo entre avaliação do nível de atributo e satisfação, muda ao longo do tempo e como satisfação se transforma em intenção, apoiada em diferentes perspectivas de experiência de consumo.

A fundamentação adotada por Mittal; Kumar e Tsiros (1999) pode ser considerada complementar a de Boyd Jr.; Levy (1963). Ambas encontram sua razão de ser, a partir da

---

<sup>5</sup> Reidench, R. Eric & Terence A. Oliva 1981. General living systems theory and marketing: a framework for analysis. *Journal of marketing*, 45 (fall), p. 30-37, 1981.

multiplicidade de produtos e serviços que são utilizados ou consumidos em múltiplos episódios de consumo. A de Boyd, Jr.; Levy (1963), ocorre em um mesmo espaço, enquanto a de Mittal, Kumar e Tsiros (1999) pode ocorrer em múltiplos espaços. A primeira foca cada episódio de consumo e a tarefa desempenhada pelos produtos nessa tarefa. De acordo com essa abordagem, quando uma pessoa compra um produto, esse estará claramente vinculado a como ele ou ela o usará. E, quão bem ele servirá ao uso para o qual lhe foi designado, se tornará particularmente importante na ocasião de recompra. A segunda foca o desempenho do produto relacionado ao nível de atributo. É importante como indicador de satisfação e intenções comportamentais ao longo do tempo e está vinculado ao número de instituições e pessoas localizadas no ambiente externo. Para os autores, o comportamento de uso de um produto ou serviço em particular será afetado não pelo problema a ser resolvido ou tarefa a ser desempenhada apenas pelo produto ou serviço, mas pelos produtos e serviços envolvidos no sistema total de consumo, no qual ele desempenha uma parte.

Esse ponto de vista coloca em evidência a constatação de que pessoas não compram produtos, mas expectativas de benefícios, ou mais especificamente, como dizem Mittal, Kumar & Tsiros (1999), Levitt (1985) e Kotler (2000), níveis de desempenho de atributos, que devem suprir as expectativas de benefícios. Assim, os profissionais de marketing não podem levar em consideração apenas o comportamento de uso para seus produtos ou serviços. Menos ainda, negligenciar como eles se adequam ao sistema total de consumo, no qual fazem parte de uma solução mais ampla de problemas ou de desempenho em uma tarefa.

Mittal; Kumar e Tsiros (1999) investigaram o relacionamento entre esses elementos constitutivos, desenvolvendo um modelo teórico para conceituação do sistema de consumo e o testaram empiricamente, usando dados longitudinais de 5206 proprietários de automóveis. Os resultados demonstraram que o exame intertemporal do desempenho do nível de atributo, satisfação e intenções comportamentais podem melhorar a compreensão de seu relacionamento, tendo-se em

vista as mudanças no consumo de produtos não vinculados. O tópico seguinte tratará dos procedimentos metodológicos.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para se construir sistemas de consumo para apoiar empiricamente as considerações teóricas do presente estudo, recorreu-se a um estudo exploratório baseado em fontes primárias e secundárias de informações. O trabalho consistiu inicialmente na exposição dialogada sobre a abordagem de sistema de consumo, conforme proposta por Boyd, Jr.; Levy (1963), sobre a tipologia adotada por Lukas; Ferrell (2000) para o desenvolvimento de novos produtos e sobre orientação para o mercado, segundo propostas de Jaworski; Kohli (1993), Narver; Slater (1990) e Slater e Narver (1994). Os participantes desse trabalho foram os alunos da disciplina Gerência de Produtos de um programa de MBA em Marketing de uma Faculdade de Administração localizada em Belo Horizonte. A turma foi dividida em grupos e cada participante recebeu um formulário, contendo três etapas, correspondentes à exposição acima descrita, com os campos a serem preenchidos e a respectiva orientação para preenchimento. A primeira etapa continha as fases, as tarefas, os objetivos e os produtos envolvidos em um sistema de consumo; a segunda uma descrição das características dos produtos escolhidos das empresas selecionadas; e, a terceira uma avaliação comparativa da orientação para o mercado das empresas escolhidas. Ao invés de se pedir aos participantes que indicassem qual era a orientação predominante, entre orientação para o cliente, para concorrência ou coordenação interfuncional, conforme propostas de Jaworski; Kohli (1993) e Narver; Slater (1990), pediu-se que os mesmos avaliassem comparativamente qual empresa, das consideradas em cada trabalho, mais se aproximava do conceito de orientação para o cliente. A coordenação interfuncional, tida como a que mais se adequa ao lançamento de extensões de linha, demandaria um conhecimento interno das empresas consideradas de difícil acesso, dado os contornos limitativos do presente trabalho.

A situação de consumo escolhida para o presente trabalho foi a do sistema de lavagem doméstica de roupas. Para essa escolha, pediu-se ao grupo que reproduzisse os traços de comportamento mais comuns de uma família de classe média brasileira. O grupo, para cumprir essa tarefa, recorreu à colaboração dos demais colegas presentes. A seguir, solicitou-se que cada participante do grupo entrevistasse a responsável ou o responsável por essa tarefa doméstica, utilizando-se, em entrevistas abertas e em profundidade, os tópicos constantes da primeira etapa do trabalho. Foram entrevistadas 12 pessoas do sexo feminino, que se constituíram na unidade de observação desse trabalho. A seguir os dados obtidos foram organizados e sistematizados (figura 1), para detalhar as várias etapas da lavagem doméstica de roupas.

Para a segunda etapa do trabalho pediu-se ao grupo que levantasse as principais características das máquinas de lavar, disponibilizadas por dois dos principais fabricantes desse tipo de produto no Brasil. Para essa etapa, o grupo recorreu às fontes secundárias, consultando os *folders* relativos a duas das principais marcas de máquinas de lavar roupas disponíveis no mercado brasileiro. Finalmente, solicitou-se ao grupo que analisasse qual dos dois fabricantes selecionados se aproximava mais do conceito de orientação para o mercado.

## **APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O sistema relatado pelo grupo de alunos do programa MBA, envolvendo a lavagem doméstica de roupas, foi dividido em doze fases: identificação de sujeiras e periodicidade de recolhimento que justifiquem a lavagem de roupas, recolhimento da roupa suja e seu transporte para lavagem, classificação, preparação ou pré-lavagem, lavagem principal, lavagem complementar ou retoques, enxágüe, eliminação parcial da água, preparação para secagem, secagem, recolhimento e armazenamento para passagem, passagem e destinação final. Cada uma dessas fases envolve tarefas e objetivos diferenciados, além de produtos, serviços e cuidados, conforme ilustrado na figura 1.

Fases	Tarefas	Objetivos	Produtos/Serviços cuidados
1. Identificação de sujeiras e periodicidade de recolhimento que justifiquem lavagem de roupas	Exame de peças de vestuário, cama, mesa, banho e decoração (tapetes, cortinas, forros, almofadas) Separação daquelas que devem ser lavadas: por local: em casa ou lavanderia por data da lavagem: imediata ou posterior a armazenamento por local de armazenamento: roupas delicadas exigem armazenamento específico, porque podem ser danificadas se colocadas em contato com outras; artigos de cama, mesa, banho e decoração podem ser guardados em locais distintos das peças de vestuário, dependendo da cultura da família; peças grandes podem não caber em cestos e armários e serem encaminhadas diretamente para o local de lavagem; peças íntimas como calcinhas e cuecas podem ser lavadas durante o banho do usuário; meias e outras peças menores podem ser guardadas dentro de uma fronha; artigos de mesa podem ser lavados durante a rotina diária da cozinha, na pia, como panos de pia, de prato e jogos americanos ou colocados em	Evitar que peças sujas entrem em contato com peças limpas, transmitindo sujeira, bactérias e odores. Evitar danificação de peças decorrente de sujeiras, manchas, umidade, que podem levar ao envelhecimento precoce, má aparência, mofo e até descarte. Identificar urgências que possam comprometer as peças. Manter o estado de	Compartimentos especiais nos banheiro e áreas de serviço ou cozinha para armazenamento Cestos de roupas no banheiro ou área de serviço Baldes Bacias Sacos e fronhas para armazenamento Armários e guarda roupas Pia e detergente, sabão, alvejante ou similares,

	<p>recipientes como bacias e baldes, aguardando os procedimentos de lavagem. Roupas de bebês e crianças pequenas, idosos e gestantes geralmente ficam separadas das demais durante todo o processo de lavagem</p>	<p>conservação das peças. Manter a higiene e a aparência pessoal e da casa.</p>	<p>para lavagem de artigos de mesa Banheiro, chuveiro, sabonete para lavagem de roupas íntimas durante o banho</p>
<p>2. Recolhimento da roupa suja e transporte para lavagem</p>	<p>Decidir quais peças serão lavadas na data, considerando-se o volume por grupos de lavagem (delicadas, brancas, cama, mesa, banho, decoração, grossas, coloridas separadas por tecido e tom, que soltam tinta), a urgência decorrente da quantidade de peças para substituição (uniformes escolares, por exemplo, podem requerer lavagem diária), as condições climáticas do dia da lavagem e a disponibilidade de espaço para lavagem, secagem e armazenamento para posterior passagem.</p> <p>Armazenar as peças para transportar até o local de lavagem</p> <p>Transporte das peças</p>	<p>Racionalizar a rotina doméstica e as tarefas de lavagem dentro do cronograma da casa.</p>	<p>Bacias, baldes e cestos.</p>
<p>3. Classificação da roupa suja (pode ser</p>	<p>Classificação da roupa a ser lavada, segundo critérios de cor, tipo de tecido, tamanho, peso, volume, intensidade e tipo de sujo, estado de</p>	<p>Manter o estado de conservação das peças.</p>	<p>Espaço para empilhamento ou montes</p>

ou não simultânea à etapa anterior)	<p>conservação, usuário, odor, tipo de uso, local e processo de lavagem (dentro ou fora do recinto doméstico, manual ou mecânica).</p> <p>Separação das peças em montes ou pilhas:</p> <p>Roupas brancas por tecido, roupas coloridas por tecido e tonalidade (as pretas geralmente não podem ser misturadas porque soltam felpas que contaminam as demais), delicadas, que exigem manuseio e produtos especiais, pesadas, volumosas (como cama, mesa, banho e decoração), que soltam tinta, de bebês, idosos e doentes.</p>	<p>Evitar danos nos equipamentos de lavagem.</p> <p>Evitar cansaço excessivo da pessoa que vai executar as tarefas.</p> <p>Evitar contaminações.</p>	de roupas.
-------------------------------------	--	--	------------

**Figura 1 - Quadro das fases, tarefas, objetivos, produtos/serviços e cuidados envolvidos no sistema de lavagem doméstica de roupas (continua)**

Fonte: Trabalho em grupo de alunos de um programa de MBA, complementado por observação dos autores

Fases	Tarefas	Objetivos	Produtos/Serviços cuidados
4. Preparação ou pré-lavagem	<p>Preparação das roupas, segundo critérios descritos na etapa anterior:</p> <p>Eliminação ou amolecimento de manchas.</p> <p>Retirada do excesso de sujeira ou aquela que se concentra em locais específicos como colarinhos, parte anterior e posterior de calças, barras de calças, debaixo de axilas, próxima a órgãos genitais.</p> <p>Colocação de molho ou para ferver, conforme o caso.</p> <p>Reparo de pequenos defeitos que possam intensificar durante a lavagem.</p> <p>Colocação de peças pequenas dentro de fronhas ou sacos.</p> <p>Virar algumas peças do lado avesso.</p>	<p>Facilitar e garantir a eficiência da lavagem principal.</p> <p>Reduzir do tempo de lavagem.</p> <p>Manter o estado de conservação das peças.</p>	<p>Emolientes.</p> <p>Tira manchas.</p> <p>Lava roupas delicadas.</p> <p>Alvejantes.</p> <p>Sabão em pó ou em barra/tabletes ou neutro.</p> <p>Escova de roupas.</p> <p>Água quente ou fria.</p> <p>Bacias, baldes, tanques, tanquinhos ou máquinas de lavar.</p> <p>Utensílios para reparo: linha, tesoura, botões etc.</p>
5. Lavagem	Execução da lavagem principal: manual, no tanque ou mecânica: só no	Manter o estado de	Tanque, máquinas e

principal	<p>tanquinho; no tanquinho seguido da máquina, só na máquina.</p> <p>Na lavagem manual, dosar sabão, ensaboar, esfregar com a mão ou escova.</p> <p>Na lavagem mecânica, dosar sabão, água e preparar a programação segundo grupos de peças do dia. Acionamento do tanquinho ou máquina.</p> <p>Avaliação da possibilidade de reaproveitamento de água, de uma lavagem para outra.</p> <p>Acompanhamento da operação, aumentando quantidades de sabão e água, conforme o caso.</p> <p>Determinadas peças podem ser lavadas sozinhas, como colchas, edredons, cobertores, cortinas, calças muito grossas.</p>	<p>conservação das roupas.</p> <p>Racionalizar as operações.</p>	<p>tanquinhos.</p> <p>Baldes e bacias.</p> <p>Sabões variados.</p> <p>Água quente ou fria.</p> <p>Escova de roupas</p>
6. Lavagem complementar ou retoques	<p>A operação anterior pode ser repetida para peças específicas, mais de uma vez. Peças excessivamente sujas podem requerer eliminação de água e reposição de água e sabão, com operações manuais não previstas na pré-lavagem.</p>	<p>Garantir a eficiência da lavagem.</p>	<p>Mesmos anteriores.</p>
7. Enxágüe	<p>Programação do enxágüe, envolvendo colocação de amaciantes, vinagre ou sal, dependendo das peças, para facilitar a passagem, retirar</p>	<p>Manter o estado de conservação das peças, sua</p>	<p>Água quente ou fria, amaciante, vinagre e sal.</p>

	totalmente o sabão e evitar desbotamento, respectivamente.	maciez e coloração.	Tanque, tanquinho e
	Acompanhamento da operação, para identificar necessidades de repetição ou retoques específicos.	Retirar totalmente os resíduos de produtos usados.	máquina.

**Figura 1 - Quadro das fases, tarefas, objetivos, produtos/serviços e cuidados envolvidos no sistema de lavagem doméstica de roupas (continua)**

Fonte: Trabalho em grupo de alunos de um programa de MBA, complementado por observação dos autores

Fases	Tarefas	Objetivos	Produtos/Serviços cuidados
8. Eliminação parcial da água	Execução da centrifugação ou torcimento manual das peças, com intensidades variáveis, segundo tipos de tecidos.	Diminuir o peso das peças para secagem final.	Tanque, tanquinho e máquina
9. Preparação para secagem	Retirada das peças do tanque, tanquinho, máquina, baldes ou bacias e separação para secagem, segundo suas necessidades: sol, sombra, cabide, enxugador, máquina de secar ou varal.  Engomagem de peças específicas como colarinhos, forros.	Manter o estado de conservação das peças.  Garantir beleza das peças.  Racionalizar a operação de secagem.  Garantir espaço adequado para as peças, evitando mofos e odores desagradáveis.	Baldes, bacias.  Produtos para engomar e água.  Recipientes para preparo da goma e sua aplicação.
10. Secagem	Exposição das peças a condições específicas para secagem: temperatura, ventilação, forma de prender para evitar que caiam ou se sujeem.  Acompanhamento da operação.	Garantir a adequação do processo de secagem a cada tipo de peça.  Racionalizar a operação.	Varal, cordas, pregadores, cestos de pregadores, suportes para pequenas peças, cabides e

		Evitar secagem excessiva das peças, que as tornam duras e difíceis de passar.	máquinas secadoras.
11. Recolhimento e armazenamento para passagem	Retirada das peças do local de secagem, separando-as: são ou não passadas, são ou não armazenadas para passagem, segundo urgência e espaço disponível.  Execução de pequenos reparos.  Retirada de pelos e felpas.  Colocação do lado para passagem (direito ou avesso).	Organizar a próxima etapa.  Recuperar peças danificadas durante a lavagem.	Baldes e bacias ou cestos.  Escova para tirar pelos e felpas, cabides, local para dobrar e armazenagem.  Utensílios para reparos.
12. Passagem e destinação final	Separação das peças segundo usuário, local e tipo de armazenamento (cômodo da casa, no cabide ou dobrada), rigor da passagem, sensibilidade ao calor.  Aplicação de produtos para facilitar a passagem ou água para borrifar.  Execução da passagem, segundo tipo de tecido (lado direito ou avesso, temperatura etc).  Liberação de espaço para acondicionamento.  Acondicionamento.	Racionalizar a operação.  Facilitar a passagem.  Restabelecer a integridade das peças.  Disponibilizar as peças no local apropriado para cada usuário.	Cabides, espaço para separação.  Ferro de passar, água para borrifar, se for o caso, produtos passe-bem, tábua ou mesa para passar, local para acondicionamento.

	Separação por usuário.		Local para guarda.
	Destinação ao local de armazenamento.		

**Figura 1 - Quadro das fases, tarefas, objetivos, produtos/serviços e cuidados envolvidos no sistema de lavagem doméstica de roupas (continua)**

Fonte: Trabalho em grupo de alunos de um programa de MBA, complementado por observação dos autores

Dessa descrição genérica pode-se derivar uma mais detalhada, a partir da consideração da diversidade de perfis de famílias que lavam roupas em casa. Em famílias com a presença de crianças, as manchas mais usuais decorrem do consumo de alimentos, tais como chocolates, leite, gema do ovo, proteínas vegetais, lamas, barros, além de sujeira das mãos e, eventualmente, sangue. Famílias com pessoas adultas, o vestuário pessoal prevalecerá sobre as demais peças, tornando-se prioritária a aparência da roupa, incluindo-se sua limpeza e passagem. A presença de um número maior de pessoas em casa e uma maior variedade de componentes de ciclo de vida diferenciados, demandarão maior complexidade dessa tarefa envolvendo aspectos típicos de família com crianças e com predominância de adultos. O peso ou a ênfase nos atributos dos produtos ou serviços envolvidos no cumprimento dos objetivos em diferentes partes do sistema total de consumo, também pode diferir a partir dessas considerações e ainda serão influenciados por outros fatores, tais como disponibilidade de tempo, conhecimento, recursos financeiros, entre outros. Sobre essas considerações, o consumidor precisa avaliar a máquina de lavar ou tanquinho que mais se adequa às suas necessidades, desejos e restrições. A natureza das atividades anteriores pode sofrer sensíveis variações, com o tipo de máquina que se tem em casa, uma vez que essas apresentarão recursos e limitações também diferenciadas. A figura 2 apresenta algumas características incorporadas pelas versões de duas das principais máquinas de lavar disponíveis no mercado brasileiro.

Características	Brastemp	Bosch/Continental*
Número de modelos	Cinco	Dois
Carregamento	Superior	Frontal (sistema europeu). Lava sem danificar os tecidos.
Sistema de lavagem	Por agitação. Dupla ação Permite movimentar a água na vertical e na	Por tombamento: melhor qualidade e menor desgaste

	horizontal, possibilitando uma lavagem homogênea e limpando as roupas com mais cuidado	
Capacidade	6, 7 e 8 kg de roupas	5 kg de roupas
Condições da água	Opção para água fria ou quente	Ducha (lavagem e enxágüe mais eficiente)  Fria e norma
Programa	De 5 programas de lavagem e 2 enxágües a 7 programas de lavagem a 5 de enxágües  Molho inteligente (em pequenos intervalos a roupa é agitada, misturando água e sabão por igual)  Seleção do tipo e cor de roupa (branca, colorida ou delicada)  Estágio de lavagem concentrada (utiliza menor quantidade de água no princípio, aumentando a ação do sabão sobre as manchas e sujeiras mais difíceis)  Eliminação automática dos fiapos dos tecidos.  Velocidade ideal para remoção da água das roupas sem danificar os tecidos	14 programas e 5 enxágües e 16 programas e 5 enxágües  Exclusivo programa de lavagem à mão  Tecla Jeans (amplia o movimento dos cestos, melhorando a lavagem de tecidos pesados).  Sistema anti-rugas  Distribuição automática de sabão em pó, amaciante e alvejante  Silenciosa  Programas para tecidos pesados, normais, delicados, novos e atalhados  Programa rápido  Sistema seca fácil  Tecla 1/2 carga  Tecla que adia a centrifugação  Controle de temperatura

Outras informações	Remoção de manchas, combinando ação térmica (água quente), ação química (sabão em pó concentrado) e ação mecânica (agitador)	Mais econômica e ecológica Economia de espaço
--------------------	--	--

Figura 2 - Quadro com as principais características de duas das principais máquinas de lavar disponíveis no mercado brasileiro

Fonte: Fabricantes (consulta a *folders* em 2004)

\*A BSH Continental Eletrodomésticos Ltda. fabrica apenas dois modelos de máquina de lavar, que são vendidos com a marca Bosch e Continental. Os *folders*, embora independentes, contém dizeres que apresentam apenas pequenas variações, exceto quanto aos programas, que diferem entre as duas marcas vendidas.

A orientação para o mercado das empresas consideradas foi assinalada pelos participantes conforme figura 3.

Brastemp	Itens considerados	Bosch/Continental
Alta	Orientação do negócio para a satisfação do cliente	Alta
Alta	Estratégia competitiva baseada na compreensão das necessidades do cliente	Média
Alta	Atenção ao serviço pós venda	Média

Figura 3 – Orientação para o mercado das empresas consideradas

Fonte: Trabalho em grupo de alunos de um programa de MBA.

## DISCUSSÃO

Para Boyd, Jr. e Levy (1963) uma dona de casa como outra entidade econômica, compra, transporta e transforma produtos que ela necessita comprar em uma seqüência de eventos que é mais ou menos eficiente, mais ou menos satisfatória. O trabalho desenvolvido abrangeu essa seqüência de eventos, estando de acordo com a proposta dos autores. As tarefas desempenhadas visando cumprir os objetivos pré-estabelecidos corroboram a constatação de sua maior ou menor eficiência ou sua maior ou menor satisfação. É aí que entra a questão dos novos produtos uma vez que esses vão contribuir para que os eventos sejam mais eficientes e mais satisfatórios.

Os modelos de máquinas de lavar analisados estão coerentes com a possibilidade de desenvolvimento de novos produtos, segundo o conceito de extensões de linha, estando, dessa forma, consistentes com os achados de Lukas; Ferrell (2000). O número de modelos, as condições de água e o número de programas de lavagens e de enxágües corroboram parcialmente essa constatação. Pois, a colocação da roupa de molho retratada pelos intervalos no processo de lavagem, a seleção do tipo e de cor de roupa, a inclusão de dosadores de sabão em pó, a eliminação de fiapos, a remoção de manchas, a combinação da ação térmica com a ação química materializam essa possibilidade e abrangem a integração de várias das tarefas detalhadas do sistema de consumo analisado. Todas visam facilitar parte do trabalho doméstico, transferindo tarefas pessoais para a máquina. Até o uso da expressão “lavagem à mão”, como um de seus atributos é, na realidade, uma metáfora e um indicativo da tentativa de aproximação a esse tipo de preocupação do consumidor, no contexto do sistema de consumo. Em outros casos, o atendimento à recomendação dos fabricantes de confecções para a utilização de água morna, fez com que esse tipo de atributo passasse a integrar um número das ofertas de máquina de lavar. Anteriormente, havia necessidade de recorrência ao fogão e panelas para o aquecimento de água. Pode ser que o futuro reserve a oportunidade de uma combinação da máquina de lavar com máquina de secar. Nessa combinação a questão da redução do

espaço terá grande relevância, além da redução do manuseio, por parte de quem está cuidando da lavagem.

Os resultados do trabalho estão também de acordo com a constatação da predominância de extensões de linha, no lançamento de novos produtos (AAKER, 1999), sugerindo a adoção da coordenação interfuncional pelas empresas estudadas (LUKAS & FERRELL, 2000). Não se constatou a existência de produtos radicalmente novos e a verificação da estratégia “eu também” ficou prejudicada, uma vez que dependeria da identificação da precedência de entrada das máquinas no mercado, o que não foi possível no contexto do presente trabalho.

Quanto à orientação para o cliente, a Brastemp foi considerada mais próxima de adoção do conceito, baseada nos produtos analisados: o seu maior número de modelos para atingir diferentes níveis de complexidade dos sistemas de consumo requerido pela diversidade de características das famílias; carregamento superior que predomina enquanto hábito dos brasileiros relacionados ao carregamento frontal, que é um padrão europeu; e, igualdade nas condições de água. Quanto aos programas, a Brastemp oferece um menor número de opções, o máximo de 7 para lavagem e de 5 para enxágües, contra 16 programas para lavagem e 5 para enxágües da Bosch/Continental. Estima-se que esse elevado número de programas dificulte a identificação das particularidades de cada um e peculiaridades indicadas para o seu uso, não sendo visto como indicador de maior orientação para o cliente, conforme Narver; Slater (1990), Shapiro (1988), Grewal; Tansuhaj (2001). Por ser líder de mercado e por possuir uma rede mais capilar de assistência técnica, a Brastemp foi vista como superior à concorrente considerada no item “atenção ao serviço pós-venda”.

#### **IMPLICAÇÕES, LIMITAÇÕES E INDICAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS**

Este capítulo procurou retomar a adoção do conceito de orientação para o mercado e o desenvolvimento de novos produtos, mediados pela abordagem sistêmica como um recurso para

uma melhor compreensão do consumo. Partiu da constatação de que a orientação para o mercado deve ser antecedida pelo reconhecimento de que as pessoas consomem uma multiplicidade de produtos e serviços para cumprir determinadas tarefas. Estas atendem a diferentes objetivos, em uma seqüência de atividades inseridas no sistema de consumo. Essas situações proporcionam uma quase infindável combinação de possibilidades de lançamento de novos produtos e serviços para atendê-las, reduzindo suas chances de fracasso.

Como um sistema só pode ser compreendido a partir de uma série de passos interconectados, torna-se necessário evitar-se a descontinuidade que pode ocorrer entre um passo e outro, o qual representa indicações para a materialização da orientação para o mercado. Evidencia-se, assim, sua importância por seu papel complementar à adoção desse tipo de orientação, indicando oportunidades para o desenvolvimento de novos produtos.

Considerando as implicações do presente trabalho para o desenvolvimento de novos produtos, constata-se que grande parte dos profissionais de marketing considera, em seu processo decisório, o produto ou o mix de produtos individualmente, mas não o seu uso combinado ou seqüenciado. Esses podem indicar a conveniência de a empresa adicionar extensões, lançar novos produtos e, extrapolando o contexto do presente trabalho, estimular a inclusão de outras marcas que compõem esse contexto de consumo, como os fabricantes de sabão em pó fazem atualmente, buscando a recomendação dos fabricantes de máquinas de lavar.

Assim, seus resultados podem encontrar um bom espaço de aplicação nas empresas, uma vez que uma combinação de produtos e serviços é necessária, considerando-se o seu uso simultâneo ou seqüencial, para que determinadas tarefas sejam adequadamente cumpridas pelo consumidor.

Como o sistema é envolvido em uma dinâmica, os produtos e serviços que antes se adequavam ao consumo podem não mais satisfazê-lo. A ênfase em seus atributos pode também mudar, em função de vários aspectos relacionados ao consumidor, tais como conhecimento, tempo, recursos, mudanças de hábitos e mesmo objetivos. As empresas precisam desenvolver e disponibilizar ofertas que se adequem significativamente a esses sistemas de consumo numa ampla combinação, incluindo a ampliação das linhas de produtos atuais, adoção de marcas compartilhadas e adoção do gerenciamento por categoria, o que corresponde à gerência e exposição de ofertas a partir de afinidades de uso ou consumo. Se o fabricante ou produtor se mantiver em sintonia com o sistema de consumo no qual seus produtos ou serviços se inserem, ficará em melhor posição para identificar oportunidades de desenvolvimento e posicionamento de novas ofertas.

Considera-se assim que o trabalho atendeu aos objetivos propostos ao constatar que a orientação para o mercado pode ter como indicador o desenvolvimento de novos produtos e que a abordagem sistêmica pode contribuir para o seu desenvolvimento, via novas extensões. Estas se orientariam pela busca de atalhos, eliminando ou integrando tarefas desempenhadas nos vários episódios de consumo.

O trabalho explorou apenas algumas dimensões do sistema de consumo. Questões como sentimento, atitudes do consumidor e influência da marca nesse conjunto de decisões ficam para abordagens futuras. Também as questões funcionais, experienciais e simbólicas associadas ao uso de produtos e serviços, conforme descrito, podem acrescentar novas dimensões ao trabalho realizado.

O fato de ter sido realizado como um trabalho exploratório, a partir de um exercício em um ambiente acadêmico, mesmo com a contribuição de entrevistas em profundidade é uma outra limitação. Suas conclusões ficam assim por demandar estudos mais profundos. Esses devem fazer

parte de pesquisas futuras, privilegiando, no que for aplicável, o levantamento quantitativo de informações. Tais constatações já seriam suficientes para inibir qualquer tentativa de generalização de seus resultados.

#### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

AAKER, David A. Brand extensions: the good, the bad and the ugly. *Sloan management review*, 31 (Summer), 1990, p. 47-67.

AAKER, David A. *Managing brand equity*. New York: The Free Press, 1999, 299p.

BOONE, Louis E. & KURTZ, David L. *Marketing contemporâneo*. Rio de Janeiro: LTC, 1998, 564p.

BOYD, Jr., Harper & LEVY, Sidney J. New dimension in consumer analysis (1963) in DENNIS, W. Rook, ed. *Brands, consumers, symbols & research: Sidney Levy on marketing*. United Kingdom: Sage Publications, 1999, p.474-488

ENGEL, James F., BLACKWELL, Roger D. & MINIARD, Paul W. *Comportamento do Consumidor*. Rio de Janeiro: LTC, 2000. 746p.

FLOPS. *Fitness Week*, (August), 1993, p. 79.

GREWAL, Rajdeep, & TANSUHAJ, Patriya. Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of marketing*, 65 (April), 2001, p. 67-80.

JAWORSKI, Bernard J. & KOHLI, Ajay K. Marketing orientation: antecedents and consequences. *Journal of marketing*. 57 (July) 1993, p. 53-70.

KOHLI, Ajay K. & JAWORSKI, Bernard J. Marketing orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of marketing*, 54 (April), 1990, p. 1-8.

KOHLI, Ajay K. JAWORSKI, Bernard J. & KUMAR, Ajith. MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of marketing research*. 30 (November), 1993, p. 467-477.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*, São Paulo: Prentice-Hall, 2000, 10<sup>a</sup> edição. 764p.

- LUKAS, Bryan A. & FERRELL, O. C. The effect of market orientation on product innovation. *Journal of the academy of marketing science*. Vol. 28 (2) 2000, p. 239-247.
- MITTAL, Vikas, KUMAR, Pankaj & TSIROS, Michael. *Attribute-level performance satisfaction, and behavioral intentions over time: a consumption-system approach*. *Journal of marketing*, Vol. 63 (April), 1999, p. 88-101.
- NARVER, John C. & SLATER, Stanley F. The effect of market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54 (October), 1990, p.20-35.
- NIELSEN, A. C. *Testing techniques*, 1(1), 1985, p. 3.
- SHAPIRO, Benson P. What the hell is market oriented? *Harvard business review*, 66 (November/December), 1988, p. 119-25.
- SHOOT OUT at the check-out. *The economist*, (June) 5, 1993, p. 69.
- SIGUAW, Judy A., BROWN, Gene & WIDING, Robert E. The influence of market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes. *Journal of marketing research*, 31 (February), 1994, p. 106-16.
- SLATER, Stanley F. & NARVER, John C. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of marketing*. 58 (January), 1994, p. 46-55.
- TAUBER, Edward M. Brand leverage: strategy for growth in a cost-controlled world. *Journal of advertising research*. (August-September), 1988, p.26-30.
- TAVARES, Mauro C. *A força da marca –como construir e manter marcas fortes*. São Paulo: Editora Harbra, 1998, 220p.
- LEVITT, Theodore. *A imaginação de marketing*. São Paulo: Editora Atlas, 1985. 189p.
- WIKSTRÖM, Solveig. The customer as co-producer. *European journal of marketing*. MCB University Press, Vol 30, no. 4, 1996, pp 6-19.