Produto & Produção, vol.17 n.3, p.62-75,out. 2016

RECEBIDO EM 30/04/2015. ACEITO EM 09/10/2016.

Mauren do Couto Soares

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS

mauren_soares@hotmail.com

Rodrigo Borges Bertoni

Fundação Universidade de Caxias do Sul – FUCS

rbberton@gmail.com

Eric Charles Henri Dorion

Universidade de Caxias do Sul – UCS

echdorion@gmail.com

O Papel da *Open-Mindedness* no Sucesso de Novos Produtos das Organizações

RESUMO

O objetivo deste trabalho, de cunho teórico, é discutir a relação entre a *open-mindedness*, dimensão do construto de orientação para aprendizagem, e o sucesso de novos produtos das organizações. Visando atingir esse propósito, o artigo resgata, através de uma revisão sistemática nas produções científicas da área, uma série de pesquisas associadas às variáveis de orientação para aprendizagem, *open-mindedness*, desenvolvimento de novos produtos e sucesso de novos produtos. A partir de intensas reflexões da literatura, é formulada uma discussão que sugere um efeito positivo da *open-mindedness* no sucesso de novos produtos. Sob essa ótica, é importante destacar a necessidade de futuros estudos empíricos explorando essa relação e reconhecendo que a adoção dessa postura pode potencializar a performance das empresas e facilitar a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável.

Palavras-Chave: *Open-mindedness*. Sucesso de Novos Produtos.

ABSTRACT

The aim of this work, of theoretical nature, is to discuss the relationship between open-mindedness, dimension of the learning orientation construct, and the new product success of organizations. In order to achieve this purpose, the article recover, through a systematic review of the scientific productions of the area, a collection of research associated with the variables of learning orientation, open-mindedness, new product development and new product success. From intense reflections from literature, is formulated an argument that suggests a positive effect of open-mindedness in the new

product success. Under this perspective, it is important to highlight the need for further empirical studies exploring this relationship and recognizing that the adoption of this value can enhance the business performance and facilitate the attainment of a sustainable competitive advantage.

Keywords: Open-mindedness. New Product Success.

1. Introdução

As empresas de uma variedade de indústrias estão atualmente enfrentando uma série de desafios complexos e de oportunidades, principalmente devido às rápidas transformações na tecnologia que afetam os processos de negócios, o desenvolvimento de novos produtos e os movimentos estratégicos das organizações (CELUCH; KASOUF; PERUVEMBA, 2002). Diante desse contexto de mudança, é imperativo que os gestores da alta administração das empresas constantemente avaliem os recursos e as capacidades presentes na firma, visando compreender e empregar a melhor configuração possível para obter e sustentar uma vantagem competitiva (ZHOU; YIM; TSE, 2005).

É interessante notar que uma importante capacidade da empresa é a sua orientação estratégica, que reflete a filosofia da companhia de como conduzir o negócio através de um conjunto de valores, crenças e comportamentos que guiam a organização na sua tentativa de alcançar uma performance superior contínua (ZHOU; YIM; TSE, 2005). Dentre as orientações estratégicas existentes, a literatura de marketing já demonstrou que a orientação para aprendizagem, que envolve os valores de comprometimento com a aprendizagem, *open-mindedness* e visão compartilhada, é crucial para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva em organizações contemporâneas (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002; HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004; SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997).

A *open-mindedness*, em especial, pode ser considerada como a dimensão chave da orientação para aprendizagem nesse panorama competitivo, pois atua como um pré-requisito e como um elemento facilitador da inovação organizacional (HERNÁNDEZ-MOGOLLON *et al.*, 2010). De fato, a postura de *open-mindedness*, que engloba a disposição a questionar o pensamento atual, a ser receptivo a novas possibilidades e a compartilhar conhecimentos, considerando diferentes perspectivas, é essencial para as empresas lidarem com a turbulência tecnológica e de mercado do ambiente externo (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002; CEGARRA-NAVARRO; CEPEDA-CARRIÓN, 2008).

Em adição a isso, as produções científicas da área indicam que, nesse cenário instável, as organizações precisam de uma maior capacidade de desenvolver novos produtos, sobretudo por meio de novos métodos e de novas técnicas, a fim de buscar seu sucesso no mercado (GONZÁLEZ; PALACIOS, 2002). Na verdade, o sucesso de novos produtos é de suma importância para o sucesso e, até mesmo, para a sobrevivência das empresas no futuro (O'CASS; HEIRATI; NGO, 2014). Logo, fica evidente a necessidade de entender claramente os *drivers*, além dos já identificados na academia, do sucesso de novos produtos (EVANSCHITZKY *et al.*, 2012; GONZÁLEZ; PALACIOS, 2002).

Estudos anteriores evidenciaram os efeitos positivos da *open-mindedness* em diferentes variáveis, como, por exemplo, na produtividade (TJOSVOLD, 2002), na exploração e no aproveitamento de conhecimento (CEGARRA-NAVARRO; CEPEDA-CARRIÓN, 2008), na inovação (HERNÁNDEZ-MOGOLLON *et al.*, 2010), na memória organizacional (CEGARRA-NAVARRO; SÁNCHEZ-POLO, 2011) e na performance da empresa (MITCHELL; PARKER; GILES, 2012). O levantamento bibliográfico, todavia, não encontrou trabalhos investigando, em específico, o impacto da *open-mindedness* no sucesso de novos produtos.

Sendo assim, o presente texto, delineado na modalidade de ensaio, tem como objetivo discutir a relação entre a *open-mindedness*, dimensão do construto de orientação para aprendizagem, e o sucesso de novos produtos das organizações. A escolha do tópico é relevante por tratar de questões, como a adaptação da empresa e de suas estruturas para a geração bem-sucedida de novos produtos e serviços, que constam na lista de prioridades de pesquisa emitida pelo Marketing Science Institute (2014) para o período 2014-2016 e que podem ser consideradas fortemente ligadas ao propósito deste trabalho.

Para cumprir essa finalidade, foi conduzida uma busca eletrônica, com as palavras-chaves “*learning orientation*”, “*open-mindedness*”, “*new product development*” e “*new product success*”, na base de dados *ScienceDirect* (Elsevier), considerando apenas os *journals* da área de negócios e administração. Essa escolha é consistente com as recomendações de outros trabalhos que implementaram, em suas abordagens de pesquisa, a investigação na *ScienceDirect* (e.g., EVANSCHITZKY *et al.*, 2012; KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005).

Cabe destacar que foram analisados os artigos que explicitavam no título o estudo de uma das variáveis em questão, isto é, orientação para aprendizagem, *open-mindedness*, desenvolvimento de novos produtos ou sucesso de novos produtos. Para localização de trabalhos adicionais, foram examinadas as referências das publicações mais relevantes sobre o tema. Com o mesmo propósito, foi realizada ainda uma pesquisa em artigos posteriores que citavam essas publicações em suas referências. Em linhas gerais, os artigos recuperados consistem em elementos fundamentais para a apresentação da literatura existente do assunto e para a discussão e reflexão da relação entre a *open-mindedness* e o sucesso de novos produtos.

2. Orientação para Aprendizagem

Segundo Baker e Sinkula (1999a, p. 413), “a orientação para aprendizagem é conceituada como um conjunto de valores que influencia o grau com que a organização está satisfeita com suas teorias em uso, modelos mentais e lógicas dominantes”. Enquanto que a lógica dominante é, por exemplo, a missão do negócio, as teorias em uso referem-se ao conhecimento implícito ou explícito de como fazer as coisas na organização, sem necessariamente explicar o porquê delas (BAKER; SINKULA, 2002; BAKER; SINKULA, 2007). Os modelos mentais, por sua vez, são pressupostos e crenças profundamente arraigados na empresa sobre como o mundo funciona (BAKER; SINKULA, 2002; SENGE, 2002). Para Baker e Sinkula (2002), esses modelos mentais são administrados pelos gestores das companhias de modo a simplificar, organizar e classificar as realidades do dia-a-dia.

Vale salientar que organizações fortemente orientadas para a aprendizagem estimulam o questionamento (BAKER; SINKULA, 1999b). Mais especificamente, essa orientação estratégica incentiva as empresas a discutir se suas crenças sobre clientes, concorrentes e fornecedores, que serviram de base para ações passadas, continuam sendo aplicáveis (BAKER; SINKULA, 1999b). Para Geus (1998), essa capacidade de migrar e mudar, vinculada à aprendizagem, é essencial para as firmas enfrentarem um ambiente em constantes transformações. Neste sentido, Senge (2002, p. 38) sustenta que “as organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização”.

Neste panorama, é pertinente esclarecer a distinção entre os conceitos de orientação para aprendizagem, foco deste trabalho, e aprendizagem organizacional, termo muito empregado em produções científicas da área. Ainda que o fenômeno analisado seja o mesmo, isto é, a aprendizagem no âmbito das empresas, os rótulos mencionados apresentam particularidades específicas. O construto de aprendizagem organizacional está associado a uma vertente mais processual, que enfatiza como a aprendizagem acontece nas firmas (BITENCOURT, 2005). A orientação para aprendizagem, por outro lado, diz respeito a uma filosofia, que engloba determinadas dimensões e valores, que guia a empresa na tentativa de atingir uma performance superior (NOBLE; SINHA; KUMAR, 2002).

Cabe destacar que o processo de aprendizagem organizacional, conforme Hult (1998), está fortemente associado ao construto de orientação para aprendizagem. Para o pesquisador, o grau de orientação para aprendizagem existente na empresa influencia a construção de uma organização de aprendizagem (HULT, 1998). Em outras palavras, a orientação para aprendizagem, neste contexto, é considerada como um elemento vital que afeta os subprocessos, atividades e relações presentes no âmbito da aprendizagem organizacional (HULT, 1998).

Em linhas gerais, a orientação para aprendizagem pode ser definida como “um conjunto de valores organizacionais que influenciam a propensão da empresa de criar e usar conhecimento” (SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997, p. 309). Os três valores organizacionais que são frequentemente vinculados à pré-disposição da firma aprender são: comprometimento com a aprendizagem, visão compartilhada e mente aberta (BAKER; SINKULA, 1999a; BAKER; SINKULA, 1999b; SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997).

O comprometimento com a aprendizagem indica o quanto a organização está propensa a promover uma cultura de aprendizagem (SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997). Empresas comprometidas com a aprendizagem valorizam a importância de compreender adequadamente as causas e os efeitos de suas ações – o que, por sua vez, é necessário para as companhias examinarem e corrigirem possíveis erros nas suas teorias em uso (BAKER; SINKULA, 1999a).

Outro componente da orientação para aprendizagem, segundo Sinkula, Baker e Noordewier (1997), é a visão compartilhada, que influencia na empresa a direção da aprendizagem. Para Baker e Sinkula (1999a), o aspecto crucial da visão compartilhada é que ela deve ser universalmente conhecida, compreendida e utilizada, de modo a proporcionar à firma um senso de propósito e direção. Senge (2002) complementa que a prática da visão compartilhada precisa englobar habilidades que incentivem o compromisso e o envolvimento em toda organização.

A última dimensão citada é a da mente aberta ou *open-mindedness*, que está ligada à noção de *unlearning* e à disposição da organização analisar e aceitar novas ideias e rotinas operacionais (BAKER; SINKULA, 1999a; SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997). Do ponto de vista gerencial, a *open-mindedness*, como parte integrante da orientação para aprendizagem, é extremamente difícil de lidar (HERNÁNDEZ-MOGOLLON *et al.*, 2010). Logo, uma das principais tarefas da alta administração é criar e sustentar nos funcionários a postura de *open-mindedness* (HERNÁNDEZ-MOGOLLON *et al.*, 2010).

2.1 *Open-mindedness*

A *open-mindedness* facilita o questionamento pró-ativo, a atualização e o aperfeiçoamento dos modelos mentais da organização, que, com o tempo, podem se tornar desatualizados, falhos e distorcidos (LIU; LUO; SHI, 2002). Baker e Sinkula (1999a) corroboram essa visão ao afirmar que, à medida que o tempo passa, os modelos mentais podem limitar a empresa a formas familiares de pensar e agir, a menos que exista o fenômeno da *open-mindedness*, em caráter suficiente, para confrontar e questionar os pressupostos até então aplicáveis.

Neste sentido, é importante destacar que a *open-mindedness* tem associação direta com o processo de *unlearning* (SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997). Em específico, a prática de *unlearning* ocorre quando as organizações questionam pró-ativamente crenças, suposições e rotinas de longa data (BAKER; SINKULA, 1999a; SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997). De acordo com Sinkula, Baker e Noordewier (1997, p. 309), “o *unlearning* está no coração da mudança organizacional e a *open-mindedness* é o valor organizacional que pode ser necessário para que os esforços de *unlearning* aconteçam”.

Calantone, Cavusgil e Zhao (2002) ressaltam a importância de renovar ou atualizar a base de conhecimento das empresas que, atualmente, na maioria dos setores, possui uma taxa de obsolescência elevada, principalmente devido aos ambientes de mercado altamente turbulentos e com rápidas transformações no âmbito tecnológico. Os autores garantem que, neste panorama, a capacidade de desaprender lógicas antigas é realmente relevante (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002). Sinkula (2002) fortalece essa teoria ao sustentar que profissionais inseridos em ambientes hostis e dinâmicos devem desaprender com mais frequência e com mais rapidez que aqueles inseridos em ambientes estáticos.

Para Baker e Sinkula (2002), o *unlearning* é essencial para a aprendizagem de nível superior, que é baseada no descarte e reposição de modelos mentais obsoletos, e, por conseguinte, para a inovação advinda de melhorias não lineares. Hernández-Mogollon *et al.* (2010) inclusive indicam que a *open-mindedness*, neste contexto de *unlearning*, atua como um pré-requisito e como um elemento facilitador da inovação organizacional. De fato, a *open-mindedness* é ligada à propensão a inovar, pois estimula as empresas a criticamente avaliar suas rotinas, permitindo a adoção de processos de inovação mais rápidos e mais flexíveis (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002; HERNÁNDEZ-MOGOLLON *et al.*, 2010).

É pertinente abordar que a *open-mindedness*, além disso, é definida como “um valor organizacional que mede a receptividade a ideias novas e possivelmente diferentes” (CEGARRA-NAVARRO; CEPEDA-CARRIÓN, 2008, p. 196). No nível individual, a *open-mindedness* representa essa disposição de considerar novas opiniões, assim que no nível organizacional ela retrata um

ambiente que valoriza a busca por novos conhecimentos, a abertura e flexibilidade para aceitar novas informações e o questionamento de suposições (WENSLEY *et al.*, 2011).

Cegarra-Navarro e Cepeda-Carrión (2008) complementam que o questionamento de práticas e pensamentos atuais da *open-mindedness* gera na empresa uma vontade de ser mais receptivo a possibilidades emergentes, compartilhando visões e considerando diferentes perspectivas. Conforme Hernández-Mogollon *et al.* (2010), a *open-mindedness* não só injeta na organização novas ideias, como também aumenta a sua capacidade de compreendê-las, porque fortalece a criatividade e a habilidade existente entre os colaboradores de identificar novas oportunidades que favoreçam a inovação organizacional.

Uma série de estudos anteriores, do ramo da administração, demonstrou os efeitos da *open-mindedness* em outras variáveis do ambiente empresarial. A Figura 1 apresenta uma síntese das principais pesquisas empíricas sobre o assunto, salientando a evolução do tema ao longo do tempo.

Figura 1 - Evolução dos Principais Estudos Empíricos sobre *Open-mindedness*

Fonte: Autores (2015).

É interessante notar, a partir da Figura 1, que, dentre os principais trabalhos sobre a temática, o de Hernández-Mogollon *et al.* (2010) evidenciou que a *open-mindedness* é uma ferramenta de gestão capaz de promover na companhia uma cultura que é aberta ou receptiva à inovação. Cegarra-Navarro e Cepeda-Carrión (2008), por outro lado, demonstraram em seu estudo que a postura de *open-mindedness* é orientada simultaneamente para o processo de conhecimento do tipo exploratório e para o processo de conhecimento do tipo explorativo. Wensley *et al.* (2011), posteriormente, corroboraram

esse achado ao encontrar uma relação positiva e significativa entre a prática de *open-mindedness* e a exploração e o aproveitamento de conhecimento, que, na sequência, acabam por impactar no capital de cliente.

Analisando a Figura 1, pode-se inferir que diversas abordagens organizacionais, tais como inovação e performance, foram levadas em consideração, sendo investigadas de maneira conjunta com a *open-mindedness*, a fim de descobrir a configuração ideal para as empresas agirem em um ambiente marcado por constantes modificações. Até o momento, contudo, não foi realizado um esforço de pesquisa para investigar o link entre *open-mindedness* e sucesso de novos produtos.

3. Desenvolvimento de Novos Produtos

O desenvolvimento de novos produtos há muito tempo é reconhecido como uma das principais funções de uma empresa (HUANG; SOUTAR; BROWN, 2004). De acordo com Chang e Cho (2008, p. 13), “o desenvolvimento de novos produtos é uma das principais forças motrizes para alcançar uma vantagem competitiva e um crescimento sustentável na firma”. Atuahene-Gima e Murray (2007) inclusive afirmam que o desenvolvimento de novos produtos é um determinante crítico para a performance da organização e para sua própria sobrevivência.

No atual mundo dos negócios, marcado por rápidas mudanças e por uma concorrência agressiva, o processo de desenvolvimento de novos produtos está diretamente vinculado a uma renovação organizacional contínua (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002). Droge, Calantone e Harmancioglu (2008) corroboram essa visão ao indicar que esse ambiente turbulento e hostil, caracterizado pelo rápido e radical desenvolvimento tecnológico, intensa competição e ciclos de vida de produtos mais curtos, torna o desenvolvimento de novos produtos uma tarefa mais importante e mais difícil de ser realizada.

Neste sentido, a geração e implantação de rotinas para o desenvolvimento de novos produtos pode ser benéfica para a empresa, já que permite a implementação de uma estratégia do tipo exploratória e facilita a produção de novos e diferenciados produtos (O'CASS; HEIRATI; NGO, 2014). Chang e Cho (2008) fortalecem essa teoria ao mencionar que muitas pesquisas sobre o desenvolvimento de novos produtos mostram que o estabelecimento de rotinas aumenta o sucesso da companhia, pois reduz as chances de maus resultados através da diminuição de erros onerosos.

De modo geral, o desenvolvimento de novos produtos é um processo empresarial de aprender a adquirir e explorar novos conhecimentos e oportunidades de mercado (ATUAHENE-GIMA; MURRAY, 2007). Segundo Atuahene-Gima e Murray (2007), dois tipos de processos de aprendizagem, a exploração e o aproveitamento, podem impactar no desenvolvimento de novos produtos. A exploração, resumidamente, envolve a experimentação e a descoberta de novos cenários e territórios desconhecidos, já o aproveitamento está diretamente relacionado ao refinamento e aprofundamento de domínios familiares e conhecimentos disponíveis (LI; LIU; ZHAO, 2006).

Seguindo essa linha, Kim e Atuahene-Gima (2010) complementam que esses diferentes tipos de aprendizagem estão associados a aspectos distintos da performance de um novo produto. Mais especificamente, os autores argumentam que a aprendizagem de mercado exploratória contribui para a diferenciação do novo produto, enquanto que a aprendizagem com aproveitamento aumenta a eficiência de custos no desenvolvimento de novos produtos (KIM; ATUAHENE-GIMA, 2010). Logo, ambas tipologias de aprendizagem deveriam ser implementadas nas organizações em paralelo (KIM; ATUAHENE-GIMA, 2010).

Na verdade, a aprendizagem assume um papel chave em ambientes de rápidas transformações, pois os gestores responsáveis pelo desenvolvimento de novos produtos acabam por enfrentar uma maior incerteza sobre as oportunidades de mercado, bem como sobre as necessidades dos consumidores, tendo que tomar decisões mais arriscadas (DROGE; CALANTONE; HARMANCIOGLU, 2008). Diante dessas circunstâncias, as empresas precisam procurar e processar um número maior de informações para fornecer um suporte adequado à tomada de decisão (DROGE; CALANTONE; HARMANCIOGLU, 2008).

Neste sentido, a literatura mostra que uma cultura organizacional fortemente orientada para o mercado ou fortemente orientada para a aprendizagem, com seus comportamentos vinculados ao processamento de informações, auxilia a firma a reduzir muitos dos riscos ligados ao desenvolvimento de novos produtos (BAKER; SINKULA, 1999a; LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004). Baker e

Sinkula (1999b) inclusive evidenciam que a orientação para mercado e a orientação para aprendizagem levam ao sucesso de novos produtos, o que, por sua vez, conduz a empresa a uma performance superior.

3.1. Sucesso de Novos Produtos

O sucesso de novos produtos pode ser definido como um índice cumulativo que abrange tanto o grau de sucesso financeiro de todo o programa desenvolvido para o novo produto quanto o grau de sucesso financeiro de um produto particular introduzido em determinado mercado (CALANTONE; BENEDETTO; BHOVARAGHAVAN, 1994). Na realidade, o construto de sucesso de novos produtos, também denominado na literatura de performance de novos produtos, já foi mensurado por inúmeras categorias (MONTTOYA-WEISS; CALANTONE, 1994). Em síntese, as mais utilizadas envolvem: (1) objetivos financeiros (lucro, vendas e custos), (2) objetivos de participação de mercado, e (3) objetivos técnicos (MONTTOYA-WEISS; CALANTONE, 1994).

Atuahene-Gima e Ko (2001, p. 58) fortalecem essa perspectiva ao afirmar que “a performance do novo produto descreve o grau com que o novo produto é percebido como tendo atingido seus objetivos de participação de mercado, crescimento de vendas, uso do cliente e lucro”. Baker e Sinkula (2009), por sua vez, ressaltam que existem muitas situações em que os novos produtos podem alcançar um sucesso sem que haja um crescimento na participação de mercado. Linhas e extensões de marca, assim como novas gerações de produtos, podem conquistar uma boa performance, mas às custas dos produtos já existentes – fenômeno conhecido como canibalização (BAKER; SINKULA, 2009).

É enfatizado no campo acadêmico que avaliar os fatores que predizem o sucesso de novos produtos, atualmente, é de extrema importância para as organizações, uma vez que pesquisas demonstram que as taxas de sucesso de novos produtos geralmente ficam abaixo de 25%, mesmo quando são realizados investimentos consideráveis no seu desenvolvimento (EVANSCHITZKY *et al.*, 2012). De fato, essas evidências que indicam percentuais significativos de falha de novos produtos criam um dilema sobre qual abordagem, no âmbito teórico e prático, é a mais adequada para desenvolver e comercializar de modo bem-sucedido novos produtos (O'CASS; HEIRATI; NGO, 2014).

Ao longo das últimas três décadas foi reportado um aumento expressivo nos estudos empíricos direcionados a explicar os *drivers* do sucesso de novos produtos (EVANSCHITZKY *et al.*, 2012; HENARD; SZYMANSKI, 2001; MONTTOYA-WEISS; CALANTONE, 1994). Como uma forma de sintetizar e generalizar os achados desses trabalhos, alguns pesquisadores resolveram utilizar a técnica da meta-análise (EVANSCHITZKY *et al.*, 2012). Neste panorama, é possível destacar três estudos que investigaram, através da meta-análise, os fatores determinantes para o sucesso de novos produtos, são eles: Montoya-Weiss e Calantone (1994), Henard e Szymanski (2001) e Evanschitzky *et al.* (2012).

Montoya-Weiss e Calantone (1994), por exemplo, conduziram uma vasta revisão sobre as produções acerca do tema, considerando pesquisas com uma ampla variedade de características e abordagens metodológicas. Os autores identificaram, em linhas gerais, que 18 fatores, divididos em quatro categorias maiores, capturavam a essência dos estudos que abordavam os *drivers* do sucesso de novos produtos (MONTTOYA-WEISS; CALANTONE, 1994). Entre eles estão fatores estratégicos, como vantagem de produto e sinergia de marketing; fatores de desenvolvimento de processo, como proficiência nas atividades de marketing e protocolos; fatores de ambiente de mercado, como potencial e competitividade do mercado; e, fatores organizacionais, como grau de interação e medidas de clima organizacional (MONTTOYA-WEISS; CALANTONE, 1994).

Posteriormente, Henard e Szymanski (2001) buscaram auxiliar ainda mais os gestores e acadêmicos da área, cujas responsabilidades profissionais e interesses de pesquisa são focados na performance de mercado de novos produtos. Nesta meta-análise, o conjunto de determinantes do sucesso de novos produtos foi expandido, englobando diferentes preditores, entre eles características de produto, como vantagem de produto, preço do produto e sofisticação tecnológica do produto; características da estratégia da empresa, como ordem de entrada, recursos humanos dedicados e recursos de pesquisa e desenvolvimento dedicados; características do processo da empresa, como proficiência nas tarefas de marketing, proficiência tecnológica e proficiência de lançamento; e,

características de mercado, como potencial de mercado e intensidade da resposta competitiva (HENARD; SZYMANSKI, 2001).

Mais recentemente, o trabalho de Evanschitzky *et al.* (2012), considerando como base a meta-análise de Henard e Szymanski (2001), teve como objetivo fundamental fornecer uma investigação meta-analítica atualizada e ampliada dos fatores que afetam o sucesso de novos produtos. Em termos mais específicos, os pesquisadores avaliaram uma coleção de artigos publicados entre 1999 e 2011, o período seguinte à meta-análise original de Henard e Szymanski (2001), para determinar se a sua generalização se sustentava no atual mercado globalizado e para descobrir se ocorreram mudanças substantivas na importância dos determinantes do sucesso de novos produtos (EVANSCHITZKY *et al.*, 2012).

Sinteticamente, nesta meta-análise, diversos preditores não significativos foram encontrados (EVANSCHITZKY *et al.*, 2012). O preço do produto, o produto satisfazendo as necessidades dos clientes, a inovatividade do produto, a ordem de entrada, o tamanho da organização/projeto e o grau de centralização foram fatores que não impactaram no sucesso de novos produtos (EVANSCHITZKY *et al.*, 2012). Por outro lado, foram verificados efeitos positivos, sendo os mais fortes obtidos para orientação para mercado e vantagem de produto (EVANSCHITZKY *et al.*, 2012). No nível agregado, as categorias de características de processo e características de estratégia foram as mais importantes para o sucesso de novos produtos, enquanto que as características organizacionais foram menos importantes e as características de mercado foram insignificantes (EVANSCHITZKY *et al.*, 2012).

Comparando os achados com os do estudo de Henard e Szymanski (2001), foi possível observar que houve um declínio na importância de quase todos os fatores de sucesso (EVANSCHITZKY *et al.*, 2012). A meta-análise de Evanschitzky *et al.* (2012) revelou um crescimento importante apenas para as variáveis de comunicação multifuncional e intensidade da resposta competitiva. Somando-se a isso, o trabalho direcionou pesquisas futuras para a identificação de um novo conjunto de fatores, ainda não verificado empiricamente, que pode ter emergido ao longo dos anos (EVANSCHITZKY *et al.*, 2012).

Uma abordagem que pode ser decisiva neste contexto e que consiste em um ramo não explorado da literatura é a da *open-mindedness*. O item 4 aborda alguns pontos referentes ao assunto que podem ser repercutidos e melhor examinados em trabalhos posteriores.

4. Discussão

Dando continuidade ao estudo, é pertinente discutir o *gap* identificado entre a *open-mindedness* e o sucesso de novos produtos nas organizações. Neste intuito, foi elaborado um conjunto de considerações teóricas, embasadas na literatura, que refletem as principais lacunas de investigação acerca do tema e representam uma série de oportunidades de pesquisa que podem guiar pesquisas futuras. A lógica é, principalmente, fornecer contribuições acadêmicas ao incentivar, por meio de uma atenção a pontos mais específicos, estudos neste campo de conhecimento.

Para facilitar a visualização dessas considerações, é apresentado, na Figura 2, um modelo conceitual para reflexão das relações entre os construtos de *open-mindedness*, sucesso de novos produtos, turbulência tecnológica e turbulência de mercado. Essas associações foram instigadas por estudos passados e serão aprofundadas nos próximos parágrafos.

Figura 2 - Modelo Conceitual para Reflexão das Relações entre os Construtos
Fonte: Autores (2015).

Em um primeiro momento, é importante delimitar a relação a ser explorada. A primeira a ser discutida será a relação entre a *open-mindedness* e o sucesso de novos produtos. Neste sentido, cabe retomar que o sucesso de novos produtos é cada vez mais citado em produções científicas como o componente-chave para a conquista do sucesso corporativo sustentável no mercado (GONZÁLEZ; PALACIOS, 2002; HENARD; SZYMANSKI, 2001). Com o crescimento da competição global, todavia, o número de produtos introduzidos e considerados bem-sucedidos pelas empresas vem diminuindo de forma drástica e alarmante (GONZÁLEZ; PALACIOS, 2002). Por este motivo, diversos estudos sobre o tópico buscaram identificar os fatores condutores do sucesso de novos produtos (EVANSCHITZKY *et al.*, 2012; HENARD; SZYMANSKI, 2001).

No que tange a este assunto, é apropriado destacar o achado mais recente, advindo do trabalho meta-analítico de Evanschitzky *et al.* (2012), que evidencia que os preditores mais significativos para o sucesso de novos produtos são relacionados a características de processo e características de estratégia das empresas. Esse resultado demonstra a relevância de determinados aspectos, como, por exemplo, da orientação para mercado, da proficiência em tarefas que antecedem o desenvolvimento de novos produtos, dos recursos humanos envolvidos e da orientação estratégica da organização (EVANSCHITZKY *et al.*, 2012).

Noble, Sinha e Kumar (2002) defendem que as orientações estratégicas são, sobretudo, princípios que guiam e influenciam o marketing da companhia e suas atividades de tomada de decisão estratégica. Na verdade, os autores enfatizam que as pesquisas acadêmicas da área de marketing e de gestão foram focadas quase que exclusivamente na orientação para mercado, mesmo ela não sendo a única orientação estratégica viável para uma empresa (NOBLE; SINHA; KUMAR, 2002). A orientação para aprendizagem, neste contexto, foi pouco estudada, com alguns trabalhos encontrando um efeito positivo no sucesso de novos produtos (BAKER; SINKULA, 1999a; CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002).

Deve ser registrado que a *open-mindedness*, dimensão do construto de orientação para aprendizagem, representa um caminho instigante neste panorama, não só por ser uma capacidade que prepara a organização para um novo aprendizado emergir, mas também por estar associada ao conceito de *unlearning*, que encoraja a firma a aderir a um contexto de criação de conhecimento e de desenvolvimento de habilidades colaborativas, que incita em todos os níveis hierárquicos a necessidade de ajustamento mútuo (CEGARRA-NAVARRO; CEPEDA-CARRIÓN, 2008; WENSLEY *et al.*, 2011). Em vista disso, a *open-mindedness* pode ser um fator crítico para o sucesso de novos produtos, podendo aumentar a eficácia e a qualidade do processo de desenvolvimento de novos produtos.

Em essência, o argumento vinculado a esta lógica é que a *open-mindedness* introduz na organização novos *insights* que podem ser melhor entendidos e absorvidos e que fortalecem, em

última instância, a criatividade e a habilidade da empresa perceber novas oportunidades de inovar e desenvolver de forma bem-sucedida novos produtos (HERNÁNDEZ-MOGOLLON *et al.*, 2010). Portanto, pode-se ponderar que a *open-mindedness* tenha implicações positivas de performance de novos produtos. Em outras palavras, é possível que a *open-mindedness* esteja direta e positivamente relacionada com o sucesso de novos produtos.

Incluindo nesta equação o fenômeno da turbulência tecnológica, vale destacar a afirmação evidenciada por Zhou, Yim e Tse (2005), que diferentes forças externas do mercado exercem influência no desenvolvimento de inovações. A turbulência tecnológica, em específico, reflete a taxa de avanços tecnológicos dentro de uma indústria (ZHOU; YIM; TSE, 2005). Em um panorama de constantes proliferações de tecnologias, os produtos e processos das empresas são afetados, exigindo modificações contínuas para responder de modo mais adequado ao novo cenário (DROGE; CLAYCOMB; GERMAIN, 2003). A literatura mostra que a instabilidade tecnológica mina o processo de desenvolvimento de novos produtos de incertezas, já que produtos existentes acabam virando obsoletos em um curto período de tempo e porque fazer previsões torna-se uma tarefa mais complicada (RIJSDIJK; LANGERAK; HULTINK, 2011).

Por outro lado, organizações que enfrentam ambientes tecnologicamente turbulentos têm uma maior facilidade a aprender que aquelas que operam em ambientes menos turbulentos, pelo seu foco na solução de problemas e geração de novos conhecimentos (DROGE; CLAYCOMB; GERMAIN, 2003). De fato, empresas inseridas em uma indústria onde a tecnologia muda rapidamente precisam aumentar sua capacidade de pesquisa e desenvolvimento, ampliando as ideias de novos produtos, a fim de aproveitar as oportunidades criadas pelas novas tecnologias e produzir produtos mais avançados (ZHOU; YIM; TSE, 2005).

Partindo desse pressuposto, é razoável presumir que as companhias podem se beneficiar com a adoção da postura de *open-mindedness*. Como a *open-mindedness* é um valor organizacional associado à disposição de considerar opiniões e percepções que são novas ou diferentes (HERNÁNDEZ-MOGOLLON *et al.*, 2010), é mais provável que, quando a turbulência tecnológica é alta, as empresas com a *open-mindedness* tenham uma maior capacidade de visualizar as oportunidades emergentes deste contexto turbulento, considerar suas possibilidades e modificar ou substituir rotinas e crenças que dificultem a exploração dessas oportunidades.

Logo, considerando que uma corporação com a *open-mindedness* é mais propensa a adequar as estruturas e processos organizacionais para responder e aproveitar as novas tecnologias (HERNÁNDEZ-MOGOLLON *et al.*, 2010), visando a criação de novos produtos bem-sucedidos, é aceitável supor que a turbulência tecnológica, neste contexto, tenha um papel moderador, com efeito positivo, na relação entre a *open-mindedness* e o sucesso de novos produtos. Em termos mais específicos, a turbulência tecnológica pode ser concebida como um fator contingente na relação entre a *open-mindedness* e o sucesso de novos produtos.

A terceira e última relação apresentada na Figura 2 mostra que a turbulência de mercado também pode ser inserida como uma variável importante na associação entre o construto de *open-mindedness* e o sucesso de novos produtos. No que diz respeito à turbulência de mercado, a literatura argumenta que ela é caracterizada pelas rápidas mudanças na composição, nas preferências, necessidades e desejos dos clientes, e pela constante ênfase na oferta de novos produtos (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004). Rijdsdijk, Langerak e Hultink (2011) acrescentam que, sob essas condições, a atmosfera do mercado pode ser considerada incerta e instável. Em outras palavras, em períodos de alta turbulência de mercado as organizações possuem uma maior dificuldade em pesquisar a evolução das necessidades de seus consumidores, pois é mais complicado obter informações atualizadas (PALADINO, 2008).

Em contrapartida, a turbulência de mercado pode favorecer a empresa na busca por uma vantagem competitiva, uma vez que estimula a firma a não estabelecer rotinas mais rígidas que poderiam impedir adaptações organizacionais futuras (PALADINO, 2008). Neste sentido, Kohli e Jaworski (1990) salientam que, diante deste cenário turbulento na esfera mercadológica, as companhias precisam continuamente ajustar suas ofertas, com o objetivo de adequá-las às necessidades dos clientes, pois, do contrário, seus produtos serão incompatíveis com as preferências do seu público-alvo.

Com base nisso, é importante observar que organizações com a *open-mindedness* priorizam a reorientação de valores, normas e comportamentos organizacionais, por meio de tentativas de

mudanças nas estruturas cognitivas, modelos mentais e lógicas dominantes que norteiam os processos de tomada de decisão (CEGARRA-NAVARRO; CEPEDA-CARRIÓN, 2008). Na verdade, a presença de práticas de *open-mindedness*, em condições típicas de um ambiente com turbulência de mercado, pode auxiliar a empresa a desenvolver produtos e serviços inovadores e a explorar novos mercados, ao incentivar o questionamento de antigas atitudes e processos, como, por exemplo, rotinas (HERNÁNDEZ-MOGOLLON *et al.*, 2010).

Considerando essas ponderações, é sugerido que o efeito da *open-mindedness* no sucesso de novos produtos é mais intenso quando a firma atua em um ambiente com alta turbulência de mercado. O raciocínio utilizado é que o conjunto de capacidades associado à postura de *open-mindedness*, que fomenta a abertura a novos hábitos e padrões, permite que a organização consiga reagir e responder às constantes transformações do ambiente, o que, por sua vez, pode resultar no desenvolvimento de novos produtos e serviços para clientes emergentes (WENSLEY *et al.*, 2011). Assim, a turbulência de mercado pode moderar positivamente a relação entre a *open-mindedness* e o sucesso de novos produtos.

5. Considerações Finais

O objetivo geral do presente artigo foi o de discutir a relação entre a *open-mindedness*, dimensão do construto de orientação para aprendizagem, e o sucesso de novos produtos das organizações. Para que ele fosse cumprido, foi desenvolvido, com base em artigos de periódicos científicos com significativo fator de impacto, um modelo conceitual para reflexão das relações entre os construtos de *open-mindedness*, sucesso de novos produtos, turbulência tecnológica e turbulência de mercado (Figura 2).

De modo geral, a discussão formulada aponta para um impacto positivo da postura de *open-mindedness* no sucesso de novos produtos. Somando-se a isso, devido ao pouco conhecimento de como os *drivers* do sucesso de novos produtos operam sob diferentes condições de ambiente externo, foram elaboradas considerações teóricas com os fatores contingentes de turbulência tecnológica e turbulência de mercado. Resumidamente, essas ponderações sugerem que pode existir um efeito moderador positivo tanto da turbulência tecnológica quanto da turbulência de mercado na relação entre a *open-mindedness* e o sucesso de novos produtos.

Em conclusão, espera-se que este trabalho tenha tornado clara a importância das organizações aderirem à postura de *open-mindedness* para construírem, com êxito, um caminho rumo ao sucesso. A empresa que implementa uma abordagem de *open-mindedness* promove não só a receptividade a novas informações, como também o conhecimento dos empregados, pelo debate constante acerca de convenções passadas. Acredita-se, além disso, que maiores níveis de turbulência tecnológica e de mercado proporcionem mais oportunidades para as companhias com a *open-mindedness* aumentarem seu desempenho. O gerenciamento eficaz desses fatores pode facilitar o sucesso de novos produtos e o alcance de vantagens competitivas sustentáveis, que são essenciais para a sobrevivência das organizações no panorama atual.

Referências

ATUAHENE-GIMA, K.; KO, A. *An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation*. **Organization Science**, v. 12, n. 1, p. 54-74, 2001.

ATUAHENE-GIMA, K.; MURRAY, J. Y. *Exploratory and Exploitative Learning in New Product Development: A Social Capital Perspective on New Technology Ventures in China*. **Journal of International Marketing**, v. 15, n. 2, p. 1-29, 2007.

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. *Does Market Orientation Facilitate Balanced Innovation Programs? An Organizational Learning Perspective*. **Journal of Product Innovation Management**, v. 24, p. 316-334, 2007.

- BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. *Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance*. **Journal of Market-Focused Management**, v. 4, n. 4, p. 295-308, 1999b.
- BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. *Market Orientation, Learning Orientation and Product Innovation: Delving into the Organization's Black Box*. **Journal of Market-Focused Management**, v. 5, n. 1, p. 5-23, 2002.
- BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. *The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses*. **Journal of Small Business Management**, v. 47, n. 4, p. 443-464, 2009.
- BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. *The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance*. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 4, p. 411-427, 1999a.
- BITENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Unisinos, 2005.
- CALANTONE, R. J.; BENEDETTO, C. A.; BHOVARAGHAVAN, S. *Examining the Relationship between Degree of Innovation and New Product Success*. **Journal of Business Research**, v. 30, p. 143-148, 1994.
- CALANTONE, R. J.; CAVUSGIL, S. T.; ZHAO, Y. *Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance*. **Industrial Marketing Management**, v. 31, p. 515-524, 2002.
- CEGARRA-NAVARRO, J. G.; CEPEDA-CARRIÓN, G. *Why Open-mindedness Needs Time to Explore and Exploit Knowledge*. **Time Society**, v. 17, n. 2/3, p. 195-213, 2008.
- CEGARRA-NAVARRO, J. G.; SÁNCHEZ-POLO, M. T. *Influence of the open-mindedness culture on organizational memory: an empirical investigation of Spanish SMEs*. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 1, p. 1-18, 2011.
- CELUCH, K. G.; KASOUF, C. J.; PERUVEMBA, V. *The effects of perceived market and learning orientation on assessed organizational capabilities*. **Industrial Marketing Management**, v. 31, p. 545-554, 2002.
- CHANG, D. R.; CHO, H. *Organizational memory influences new product success*. **Journal of Business Research**, v. 61, p. 13-23, 2008.
- DROGE, C.; CALANTONE, R.; HARMANCIOGLU, N. *New Product Success: Is It Really Controllable by Managers in Highly Turbulent Environments?* **Journal of Product Innovation Management**, v. 25, p. 272-286, 2008.
- DROGE, C.; CLAYCOMB, C.; GERMAIN, R. *Does Knowledge Mediate the Effect of Context on Performance? Some Initial Evidence*. **Decision Sciences**, v. 34, n. 3, p. 541-568, 2003.
- EVANSCHITZKY, H.; EISEND, M.; CALANTONE, R.; JIANG, Y. *Success Factors of Product Innovation: An Updated Meta-Analysis*. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, p. 21-37, 2012.
- GEUS, A. de. **A Empresa Viva: Como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar**. 4a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

- GONZÁLEZ, F.; PALACIOS, T. *The effect of new product development techniques on new product success in Spanish firms*. **Industrial Marketing Management**, v. 31, p. 261-271, 2002.
- HENARD, D. H.; SZYMANSKI, D. M. *Why Some New Products Are More Successful Than Others*. **Journal of Marketing Research**, v. 38, n. 3, p. 362-375, 2001.
- HERNÁNDEZ-MOGOLLON, R.; CEPEDA-CARRIÓN, G.; CEGARRA-NAVARRO, J.; LEAL-MILLÁN, A. *The role of cultural barriers in the relationship between open-mindedness and organizational innovation*. **Journal of Organizational Change Management**, v. 23, n. 4, p. 360-376, 2010.
- HUANG, X.; SOUTAR, G. N.; BROWN, A. *Measuring new product success: an empirical investigation of Australian SMEs*. **Industrial Marketing Management**, v. 33, p. 117-123, 2004.
- HULT, G. T. M. *Managing the International Strategic Sourcing Process as a Market-Driven Organizational Learning System*. **Decision Sciences**, v. 29, n. 1, p. 193-216, 1998.
- HULT, G. T. M.; HURLEY, R. F.; KNIGHT, G. A. *Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance*. **Industrial Marketing Management**, v. 33, p. 429-438, 2004.
- KIM, N.; ATUAHENE-GIMA, K. *Using Exploratory and Exploitative Market Learning for New Product Development*. **Journal of Product Innovation Management**, v. 27, p. 519-536, 2010.
- KIRCA, A. H.; JAYACHANDRAN, S.; BEARDEN, W. O. *Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance*. **Journal of Marketing**, v. 69, p. 24-41, 2005.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 1-18, 1990.
- LANGERAK, F.; HULTINK, E. J.; ROBBEN, H. S. J. *The Impact of Market Orientation, Product Advantage, and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance*. **Journal of Product Innovation Management**, v. 21, p. 79-94, 2004.
- LI, Y.; LIU, Y.; ZHAO, Y. *The role of market and entrepreneurship orientation and internal control in the new product development activities of Chinese firms*. **Industrial Marketing Management**, v. 35, p. 336-347, 2006.
- LIU, S. S.; LUO, X.; SHI, Y. *Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study*. **International Journal of Research in Marketing**, v. 19, p. 367-382, 2002.
- MARKETING SCIENCE INSTITUTE. **2014-2016 Research Priorities**. Disponível em: http://www.msi.org/uploads/files/MSI_RP14-16.pdf. Acesso em: 15 dez. 2014.
- MITCHELL, R.; PARKER, V.; GILES, M. *Open-mindedness in diverse team performance: investigating a three-way interaction*. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 17, p. 3652-3672, 2012.
- MONTOYA-WEISS, M. M.; CALANTONE, R. *Determinants of New Product Performance: A Review and Meta-Analysis*. **Journal of Product Innovation Management**, v. 11, p. 397-417, 1994.
- NOBLE, C. H.; SINHA, R. K.; KUMAR, A. *Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications*. **Journal of Marketing**, v. 66, p. 25-39, 2002.

O'CASS, A.; HEIRATI, N.; NGO, L. V. *Achieving new product success via the synchronization of exploration and exploitation across multiple levels and functional areas*. **Industrial Marketing Management**, v. 43, p. 862-872, 2014.

PALADINO, A. *Analyzing the Effects of Market and Resource Orientations on Innovative Outcomes in Times of Turbulence*. **Journal of Product Innovation Management**, v. 25, p. 577-592, 2008.

RIJSDIJK, S. A.; LANGERAK, F.; HULTINK, E. J. *Understanding a Two-Sided Coin: Antecedents and Consequences of a Decomposed Product Advantage*. **Journal of Product Innovation Management**, v. 28, p. 33-47, 2011.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização de Aprendizagem**. 11a ed. São Paulo: Best Seller, 2002.

SINKULA, J. M. *Market-based success, organizational routines, and unlearning*. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 17, n. 4, p. 253-269, 2002.

SINKULA, J. M.; BAKER, W. E.; NOORDEWIER, T. *A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior*. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 4, p. 305-318, 1997.

TAYLOR, S. N.; BRIGHT, D. S. *Open-Mindedness and Defensiveness in Multisource Feedback Processes: A Conceptual Framework*. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 47, n. 4, p. 432-460, 2011.

TJOSVOLD, D. *Managing anger for teamwork in Hong Kong: goal interdependence and open-mindedness*. **Asian Journal of Social Psychology**, v. 5, p. 107-123, 2002.

WENSLEY, A. K. P.; CEGARRA-NAVARRO, J. G.; CEPEDA-CARRIÓN, G.; LEAL-MILLÁN, A. *How entrepreneurial actions transform customer capital through time: Exploring and exploiting knowledge in an open-mindedness context*. **International Journal of Manpower**, v. 32, n. 1, p. 132-150, 2011.

ZHOU, K. Z.; YIM, C. K.; TSE, D. K. *The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations*. **Journal of Marketing**, v. 69, p. 42-60, 2005.