Gestão de Produtos e Marcas

Prof. Alfredo Pieritz Netto

UNIASSELVI

2013

Copyright © UNIASSELVI 2013

Elaboração:
Prof. Alfredo Pieritz Netto

Revisão, Diagramação e Produção:
Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI

Ficha catalográfica elaborada na fonte pela Biblioteca Dante Alighieri
UNIASSELVI – Indaial.

658.827
P618g Pieritz Netto, Alfredo
Gestão de produtos e marcas / Alfredo Pieritz Netto.
Indaial : Uniasselvi, 2013.
243 p. : il

ISBN 978-85-7830- 663-2

1. Marcas de produtos. 2. Marketing.
I. Centro Universitário Leonardo da Vinci.

APRESENTAÇÃO

Caro(a) acadêmico(a)!

Você está prestes a iniciar os estudos da disciplina de Gestão de Produtos e Marcas. Todas as organizações têm um produto ou um serviço a ofertar ao seu público. É o produto, com a sua força de marca, que alavanca o sucesso comercial da empresa. Nesse contexto, você estudará os principais conceitos utilizados na atualidade nas organizações e que poderão ser utilizados em sua vida profissional. As marcas de produtos e de organizações são elementos importantíssimos para a gestão empresarial, e esse é um foco desenvolvido nesta disciplina.

Na primeira unidade, estudaremos sobre estratégias de *marketing* e produtos, perpassando conceitos de *marketing* importantes para o desenvolvimento de estratégias vencedoras de produtos para as organizações, bem como iniciaremos os estudos sobre como os produtos são vistos na visão de *marketing* e da organização, além de introduzir o conceito de *BRANDING*.

Na Unidade 2, você será levado(a) a estudar estratégias de produtos e marcas, desenvolvendo conceitos relacionados ao ciclo de vida desses, bem como estudar formas de se diferenciar um produto e, principalmente, uma MARCA no mercado através do gerenciamento de sua identidade de forma positiva ao mercado e à organização.

Na terceira unidade, você estudará o processo de lançamento de novos produtos no mercado, bem como as estratégias envolvidas nesse processo, de modo a influenciar positivamente o consumidor em relação ao produto e à marca. Estudaremos ainda a influência tecnológica no desenvolvimento dos novos produtos, além da importância desse fator nos novos produtos.

Atualmente, para as organizações, o tema produto e marca está associado diretamente ao seu sucesso empresarial e ao lucro. Assim, cada vez mais identificamos no mercado a importância de se estudar e aprofundar esse tema. Desejamos que você aproveite bem esses momentos que passaremos juntos através deste caderno.

Bons estudos!

Prof. Alfredo Pieritz Netto

Você já me conhece das outras disciplinas? Não? É calouro? Enfim, tanto para você que está chegando agora à UNIASSELVI quanto para você que já é veterano, há novidades em nosso material.

Na Educação a Distância, o livro impresso, entregue a todos os acadêmicos desde 2005, é o material base da disciplina. A partir de 2017, nossos livros estão de visual novo, com um formato mais prático, que cabe na bolsa e facilita a leitura.

O conteúdo continua na íntegra, mas a estrutura interna foi aperfeiçoada com nova diagramação no texto, aproveitando ao máximo o espaço da página, o que também contribui para diminuir a extração de árvores para produção de folhas de papel, por exemplo.

Assim, a UNIASSELVI, preocupando-se com o impacto de nossas ações sobre o ambiente, apresenta também este livro no formato digital. Assim, você, acadêmico, tem a possibilidade de estudá-lo com versatilidade nas telas do celular, *tablet* ou computador.

Eu mesmo, UNI, ganhei um novo *layout*, você me verá frequentemente e surgirei para apresentar dicas de vídeos e outras fontes de conhecimento que complementam o assunto em questão.

Todos esses ajustes foram pensados a partir de relatos que recebemos nas pesquisas institucionais sobre os materiais impressos, para que você, nossa maior prioridade, possa continuar seus estudos com um material de qualidade.

Aproveito o momento para convidá-lo para um bate-papo sobre o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes – ENADE.

Bons estudos!

BATE PAPO SOBRE O ENADE!

Olá, acadêmico!

Você já ouviu falar sobre o **ENADE**?

Se ainda não ouviu falar nada sobre o ENADE, agora você receberá algumas informações sobre o tema.

Ouviu falar? Ótimo, este informativo reforçará o que você já sabe e poderá lhe trazer novidades.

Vamos lá!

Qual é o significado da expressão ENADE?

EXAME NACIONAL DE DESEMPENHO DOS ESTUDANTES

Em algum momento de sua vida acadêmica você precisará fazer a prova ENADE.

Que prova é essa?

É **obrigatória**, organizada pelo INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.

Quem determina que esta prova é obrigatória... O **MEC – Ministério da Educação**.

O objetivo do MEC com esta prova é o de avaliar seu desempenho acadêmico assim como a qualidade do seu curso.

Fique atento! Quem não participa da prova fica impedido de se formar e não pode retirar o diploma de conclusão do curso até regularizar sua situação junto ao MEC.

Não se preocupe porque a partir de hoje nós estaremos auxiliando você nesta caminhada.

Você receberá outros informativos como este, complementando as orientações e esclarecendo suas dúvidas.

Você tem uma trilha de aprendizagem do ENADE, receberá e-mails, SMS, seu tutor e os profissionais do polo também estarão orientados.

Participará de webconferências entre outras tantas atividades para que esteja preparado para #mandar bem na prova ENADE.

Nós aqui no NEAD e também a equipe no polo estamos com você para vencermos este desafio.

Conte sempre com a gente, para juntos mandarmos bem no ENADE!

UNIASSELVI

SUMÁRIO

UNIDADE 1 – ESTRATÉGIA DE *MARKETING* E PRODUTOS 1

TÓPICO 1 – CONCEITOS DE MARKETING, ESTRATÉGIA E PRODUTOS 3
1 INTRODUÇÃO 3
2 CONCEITOS BÁSICOS DE TERMINOLOGIAS UTILIZADOS NO MARKETING 6
3 PRODUTOS E ESTRATÉGIAS DE PRODUTOS 17
LEITURA COMPLEMENTAR 28
RESUMO DO TÓPICO 1 30
AUTOATIVIDADE 32

TÓPICO 2 – CLASSIFICAÇÃO DOS PRODUTOS E DE BENS INDUSTRIAIS 33
1 INTRODUÇÃO 33
2 CLASSIFICAÇÃO E ALGUNS CONCEITOS DOS PRODUTOS SEGUNDO SUA UTILIZAÇÃO E FABRICAÇÃO 35
RESUMO DO TÓPICO 2 47
AUTOATIVIDADE 48

TÓPICO 3 – CONCEITOS RELACIONADOS A MARCAS E *BRANDING* 49
1 INTRODUÇÃO 49
2 MARCAS 51
3 *BRANDING* 54
AUTOATIVIDADE 56
LEITURA COMPLEMENTAR 1 59
LEITURA COMPLEMENTAR 2 62
RESUMO DO TÓPICO 3 65
AUTOATIVIDADE 66

UNIDADE 2 – ESTRATÉGIAS DE PRODUTO E MARCAS 67

TÓPICO 1 – CICLO DE VIDA DE PRODUTO 69
1 INTRODUÇÃO 69
2 UMA FERRAMENTA IMPORTANTE PARA AS ORGANIZAÇÕES E O MARKETING, O CICLO DE VIDA DE PRODUTO 72
3 AS FASES DO CICLO DE VIDA DE PRODUTO 80
3.1 INTRODUÇÃO DO PRODUTO NO MERCADO 82
3.2 FASE DE CRESCIMENTO 84
3.3 FASE DE MATURIDADE 86
3.4 FASE DE DECLÍNIO 88
4 ESTRATÉGIAS E AÇÕES RELACIONADAS ÀS FASES DO CICLO DE VIDA DE PRODUTO 89
LEITURA COMPLEMENTAR 93
RESUMO DO TÓPICO 1 95
AUTOATIVIDADE 97

TÓPICO 2 – FERRAMENTAS DE DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTOS NO MERCADO ... 99
1 INTRODUÇÃO ... 99
2 DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTOS NO MERCADO ... 101
2.1 DIFERENCIANDO PRODUTOS NO MERCADO ... 105
3 DESENVOLVENDO ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO ... 111
RESUMO DO TÓPICO 2 ... 117
AUTOATIVIDADE ... 119

TÓPICO 3 – ESTRATÉGIAS DE MARCAS, CONSTRUÇÃO E GESTÃO DA IDENTIDADE VISUAL DA MARCA ... 121
1 INTRODUÇÃO ... 121
2 CONCEITOS E ALGO MAIS SOBRE MARCAS ... 122
3 CONSTRUÇÃO E GESTÃO DA IDENTIDADE VISUAL DA MARCA ... 125
3.1 ESTRATÉGIA DE MARCA ... 128
LEITURA COMPLEMENTAR ... 130
RESUMO DO TÓPICO 3 ... 133
AUTOATIVIDADE ... 134

TÓPICO 4 – ANÁLISE DOS ATRIBUTOS DE UM PRODUTO E DE MARCAS ... 135
1 INTRODUÇÃO ... 135
2 ATRIBUTOS DE PRODUTOS E MARCAS ... 137
2.1 ATRIBUTO BÁSICO E ATRIBUTOS ESPECIAIS; ATRIBUTOS DO PRODUTO E ATRIBUTOS INTANGÍVEIS E EXTERNOS ... 139
3 ANÁLISE DE ATRIBUTOS ... 143
LEITURA COMPLEMENTAR ... 148
RESUMO DO TÓPICO 4 ... 153
AUTOATIVIDADE ... 154

UNIDADE 3 – GERENCIAMENTO DO PRODUTO COMO DIFERENCIAL PARA O MERCADO ... 157

TÓPICO 1 – O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS ... 159
1 INTRODUÇÃO ... 159
2 O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS ... 162
2.1 PRÉ-PROJETO ... 165
2.2 FASE DE DESENVOLVIMENTO ... 167
2.2.1 Projeto informacional ... 168
2.2.2 Conceito e detalhamento do projeto ... 169
2.2.3 Estudo do processo de fabricação ... 174
2.2.4 Estudo do processo dea lançamento do produto ... 175
2.3 FASE DE PÓS-PROJETO ... 176
LEITURA COMPLEMENTAR ... 178
RESUMO DO TÓPICO 1 ... 181
AUTOATIVIDADE ... 182

TÓPICO 2 – MODELO PARA O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS ... 183
1 INTRODUÇÃO ... 183
2 ROTEIRO PARA NORTEAR O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS ... 184
2.1 DESENVOLVENDO NOVAS OPORTUNIDADES ... 186
2.2 AVERIGUAÇÃO DAS IDEIAS GERADAS ... 190

2.3 VIABILIDADE DO PRODUTO 191
2.4 PROJETO, PROTOTIPAGEM E TESTE DE CONCEITO 194
2.5 TESTE DE MERCADO 196
2.6 INTRODUÇÃO DO PRODUTO NO MERCADO: DESENVOLVENDO ESTRATÉGIA DE *MARKETING* E DE COMERCIALIZAÇÃO 201
2.7 ACOMPANHAMENTO DE MERCADO E FECHAMENTO DO PROJETO 207
3 GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO E A ESTRATÉGIA DAS ORGANIZAÇÕES 207
LEITURA COMPLEMENTAR 209
RESUMO DO TÓPICO 2 214
AUTOATIVIDADE 215

TÓPICO 3 – LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS E ADOÇÃO DOS PRODUTOS PELOS CONSUMIDORES 217
1 INTRODUÇÃO 217
2 NOVOS PRODUTOS E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA 219
3 ADOÇÃO DE NOVOS PRODUTOS PELOS CONSUMIDORES E GERENCIAMENTO DE PRODUTOS 226
3.1 GERENCIAMENTO DE PRODUTOS 231
LEITURA COMPLEMENTAR 234
RESUMO DO TÓPICO 3 237
AUTOATIVIDADE 238

REFERÊNCIAS 239

UNIDADE 1

ESTRATÉGIA DE *MARKETING* E PRODUTOS

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

O(A) acadêmico(a), após concluir o estudo desta unidade, deverá ter conhecimentos para desenvolver as atividades relacionadas a:

- conhecer alguns dos principais pontos de trabalho estratégico em marketing e de produtos;
- coordenar processos de desenvolvimento de estratégias de marketing;
- identificar fatores importantes que podem influenciar na execução e implantação de estratégias de marketing e de produtos;
- avaliar fatores importantes que influenciam nas estratégias de marketing e de produtos.

PLANO DE ESTUDOS

O universo empresarial está cada vez mais dinâmico e competitivo, e por isto o(a) acadêmico(a) de administração precisa conhecer os principais pontos relacionados ao marketing, para que possa desenvolver estratégias coerentes e vitoriosas para as suas organizações, além de poder acompanhar as ações dos concorrentes no mercado. O estudo desta unidade desenvolverá no(a) acadêmico(a) a visão integrada do marketing, buscando os principais conceitos relacionados ao tema, bem como desenvolver as questões relacionadas às estratégias de marketing utilizadas pelas organizações, bem como direcionar os principais conceitos de produtos. Nesta unidade estudaremos os conceitos relacionados à classificação de produtos e serviços, marcas e branding. Trabalharemos a importância do marketing, o produto e as marcas para as organizações e a integração das estratégias de marketing com o desenvolvimento de produtos.
Esta unidade está dividida em três tópicos apresentados a seguir:

TÓPICO 1 – CONCEITOS DE MARKETING, ESTRATÉGIA E PRODUTOS

TÓPICO 2 – CLASSIFICAÇÃO DOS PRODUTOS E DE BENS INDUSTRIAIS

TÓPICO 3 – CONCEITOS RELACIONADOS A MARCAS E BRANDING

TÓPICO 1

CONCEITOS DE *MARKETING*, ESTRATÉGIA E PRODUTOS

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a dinâmica organizacional está muito focada em resultados e verificamos cada vez mais empresários e administradores, buscando novos horizontes para as suas organizações. Todas as organizações atuais que têm buscado o crescimento de participação no mercado, têm no "*marketing*" uma ferramenta importante para atingimento dos seus resultados.

O *marketing* é hoje um dos campos da administração que mais tem sido estudado e aplicado dentro do dia a dia das organizações, pois até hoje, não conheci uma única organização, com fins lucrativos ou não, que não precisasse de alguma das ferramentas de *marketing*, para auxiliá-lo no atingimento dos seus fins.

Muitas vezes, nos confrontamos dentro das organizações com pessoas ligadas ao departamento de *marketing* e verificamos que as mesmas se apresentam desenvolvedoras de atividades de *marketing*, de estratégias de *marketing*, e outras denominações a mais que se atribuem pessoalmente. Porém, se analisadas realmente no contexto técnico teórico, têm atuado em um campo restrito do *marketing* ligado ao "P" de PROMOÇÃO, no campo da comunicação e na área de PUBLICIDADE. Estudaremos na sequência as principais terminologias e conceitos utilizados no *marketing*. O que queremos dizer aqui, é que o *MARKETING* não é propaganda, ou melhor, o *MARKETING* não é somente fazer PROPAGANDA para as organizações.

Esta situação exposta acima é muito comum dentro das organizações, mas precisamos reverter esta condição dentro das organizações, e quando realmente falarmos de *marketing*, realmente trabalharmos em todo o seu grande contexto.

Para entendermos melhor o papel do *marketing* nas organizações, buscaremos o conceito apresentado por alguns autores importantes que trabalham o *marketing*.

Kotler é um dos principais expoentes atuais desta área e autor de diversos livros sobre o tema, e conforme ele (2000, p. 30), *marketing* pode ser entendido como o "processo social por meio do qual pessoas e grupos obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros".

Para Dias (2004, p. 2), "o *marketing* pode ser entendido como a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de *marketing*: produto, preço, comunicação, distribuição". Kotler (1999, p. 155), em um outro livro, exprime que o "*marketing* é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles".

Logo, pelos conceitos apresentados acima, você pode ver que o *marketing* é muito além do que fazer propagandas para uma organização.

Para Drucker (1991, p. 123) o "*marketing* é tão básico que não pode ser considerado uma função em separado. *Marketing* é o negócio visto do ponto de vista do seu resultado final, ou seja, do ponto de vista do cliente. O sucesso nos negócios não é determinado pelo produtor, mas pelo consumidor". Dias (2004) relata que a prática das funções de *marketing* dentro das organizações devem ser executadas de forma contínua, eficaz e competente. Dessa forma, possibilitando um crescimento sólido das receitas e dos lucros das empresas, de uma forma contínua e sintonizada com o mercado consumidor.

Se o *marketing* permite vislumbrar todo este horizonte de crescimento, precisamos refletir o porquê de tantas organizações ainda terem o *marketing* simplesmente como um setor focado em propaganda. Reflita um pouco sobre este foco apresentado.

Theodore Levitt (1960) publicou um artigo clássico na revista Harvard Business Review intitulada de "Miopia em marketing" que retrata esta realidade nas indústrias da época, e que também vivenciamos atualmente nas organizações modernas. Nos dias atuais, vivenciamos um mundo globalizado de realidade virtual e instantânea de comunicação.

No entanto, verificamos que dentro das empresas, a aplicação se dá de forma incompleta, de forma "míope".

Caro(a) acadêmico(a), para aprofundar os seus conteúdos referentes à questão da miopia em *marketing* sugerimos a leitura do texto a seguir.

Leia a seguir um pequeno trecho do texto de Levitt (1960):

FUTURO INCERTO

Os administradores não encontram hoje muito consolo no desenvolvimento acelerado da indústria petroquímica, que é outra ideia para utilização do petróleo não surgida nas principais firmas do ramo. A produção total de produtos da indústria petroquímica nos Estados Unidos equivale a cerca de 2% (por volume) da demanda de todos os produtos de petróleo. Embora, esteja previsto no momento, um índice de desenvolvimento de 10% por ano para a indústria petroquímica, isto não compensará as reduções da taxa de crescimento do consumo de óleo cru. Além do mais, embora os produtos da indústria petroquímica sejam numerosos e estejam aumentando, é bom lembrar que há fontes de matéria-prima diferentes do petróleo, como é o caso do carvão. Acrescente-se a isso o fato de que muitos plásticos podem ser produzidos com relativamente pouco petróleo. Uma refinaria de petróleo com capacidade para 50.000 barris por dia é, atualmente, considerada de proporções absolutamente mínimas para que haja eficiência. Uma indústria química de 5.000 barris por dia é, porém, um empreendimento de tamanho gigantesco.

A indústria do petróleo nunca foi um setor de rápida expansão continuamente forte. Desenvolveu-se muito irregularmente, sempre salva milagrosamente por inovações e conquistas que não eram de sua própria iniciativa. A razão por que não teve um desenvolvimento regular é que, quando acreditava possuir um produto de categoria superior, sem possibilidade de ter um substituto à altura, esse produto acabava revelando-se inferior em qualidade e obviamente sujeito à obsolescência. Até agora a gasolina (como combustível para motores a explosão, pelo menos) escapou de ter a mesma sorte. Mas, como veremos mais adiante, também ela talvez esteja nas últimas.

O que se pretende demonstrar com tudo isto é que não existe garantia contra a obsolescência dos produtos. Se as pesquisas da própria companhia não os tornarem obsoletos, as de outras os tornarão. A menos que um setor de atividade tenha muita sorte, como teve a indústria do petróleo até o momento, pode facilmente naufragar num mar de déficits, conforme aconteceu com as estradas de ferro, os fabricantes de chicotes para carruagens, as cadeias de mercearias, a maioria das grandes empresas cinematográficas e muitos outros negócios.

A melhor maneira de uma firma ter sorte é construí-la por si mesma. Isso exige o conhecimento daquilo que faz um negócio ter êxito. E um dos maiores inimigos deste conhecimento é a produção em massa.

FONTE: Levitt (1960)

Leia o texto integral no *site* e faça uma análise com a situação atual das organizações e as suas miopias de *marketing* atuais.
O texto completo de Theodore Levitt, **"Miopia em *marketing*"**, pode ser encontrado na internet, no seguinte *site*: <http://www.tapioca.adm.br/disc/etc/miopia_original.pdf>

Vamos conhecer alguns dos principais conceitos utilizados na área de *marketing* e de produtos, os quais apresentaremos no próximo item.

2 CONCEITOS BÁSICOS DE TERMINOLOGIAS UTILIZADOS NO *MARKETING*

Todo profissional precisa conhecer as terminologias e conceitos utilizados em seu campo de estudo e trabalho, por isto estaremos revendo alguns dos principais conceitos atuais utilizados na área de *marketing*. A terminologia aqui trabalhada é a mais utilizada, porém existem muito mais termos utilizados em todas as áreas do *marketing*.

Um dos principais conceitos trabalhados no *marketing* é o de "composto mercadológico" ou também conhecido como "composto de *marketing*", "*marketing mix*" ou ainda é conhecido como os 4Ps (quatro pês) de *marketing*.

Segundo Kotler (2000), este conceito foi elaborado inicialmente por Jerome McCarthy no ano de 1960 em seu livro "Basic Marketing". Conforme retratado por Kotler (2000), os 4Ps, ou seja, produto (*product*), preço (*price*), praça (*place*) e promoção (*promotion*), trabalham os principais conjuntos de pontos, os quais as organizações devem se focar para atingir os seus objetivos de *marketing*.

Desta forma, quando trabalhamos o *marketing* em uma organização, precisa-se conhecer o ambiente em que esta organização está envolvida, buscando informações sobre seus concorrentes, o mercado e seus consumidores.

Jerome McCarthy - Autor norte-americano criador dos "quatro Ps": produto, preço, praça e promoção, que compõem o "Composto de *Marketing*". McCarthy recebeu seu Ph.D. pela Universidade Minnesota em 1958. Desde então leciona nas Universidades de Oregon, Notre Dame e Michigan. Foi homenageado com o prêmio Trailbazer da Associação Americana de *Marketing* em 1987 e foi escolhido um dos "cinco melhores" líderes de Pensamento em *Marketing* pelos educadores de *marketing*.

Foi membro da Fundação Ford em 1963-64, estudando o papel do *marketing* no desenvolvimento econômico global.

FONTE: Disponível em: <http://www.ocoruja.com/index.php/2009/e-jerome-mccarthy/>. Acesso em: 20 mar. 2011.

Contrapondo aos 4 Ps do *marketing*, ligado à organização que trabalha o foco do mercado e da parte vendedora. Cobra (1997) descreve o foco do cliente, daquele que busca nos produtos e serviços satisfazer os seus desejos de consumo e faz uma correspondência dos 4Ps com os 4Cs do cliente, conforme veremos a seguir:

QUADRO 1 – CORRELAÇÃO DOS 4 PÊS DO *MARKETING*, COM OS 4CÊS DO CONSUMIDOR

4 Ps do *Marketing*	**4Cs do Consumidor**
Produto – *Product*	CLIENTE - Solução para o CLIENTE.
Preço – *Price*	CUSTO – CUSTO para o cliente adquirir o produto ou serviço.
Praça – *Place*	CONVENIÊNCIA – facilidade para o consumidor adquirir os produtos ou serviços.
Promoção – *Promotion*	COMUNICAÇÃO – Divulgação.

FONTE: Adaptado de Kotler (2000) e Cobra (1997)

O *marketing* tem evoluído muito nos últimos anos, principalmente pelo surgimento dos novos meios de comunicação, distribuição e globalização dos mercados e fornecedores. Hoje, é comum o consumo de marcas globais, como: Nestlé em alimentos, Procter e Gamble, Unilever, Bic, Toyota, Apple, Microsoft, Weg, Gerdau etc., conforme figura a seguir:

FIGURA 1 – LOGOMARCAS DE EMPRESAS GLOBAIS

Disponível em: <www.goodlogo.com>. Acesso em: 20 mar. 2011.	Disponível em: <www.mrsjanuary.com>. Acesso em: 20 mar. 2011.	Disponível em: <www.nickmartins.com.br>. Acesso em: 20 mar. 2011.
Disponível em: <www.metaanalise.com.br>. Acesso em: 20 mar. 2011.	Disponível em: <www.blog.grupofoco.com.br>. Acesso em: 20 mar. 2011.	Disponível em: <www.meiobit.com>. Acesso em: 20 mar. 2011.
Disponível em: <www.infodicas.com.br>. Acesso em: 20 mar. 2011.	Disponível em: <www.k-bayer.blogspot.com>. Acesso em: 20 mar. 2011.	Disponível em: <www.nickmartins.com.br>. Acesso em: 20 mar. 2011.

FONTE: Organizado pelo autor

Por causa desta globalização, muitos termos novos têm surgido no contexto de *marketing*. Apresentamos a seguir um pequeno **glossário** de termos que iremos utilizar em nosso texto, e que são importantes para o seu conhecimento. Muitos termos já podem ter sido utilizados em outros módulos deste curso, mas sempre é bom relembrá-los.

O Glossário a seguir foi extraído do *site* <http://www.portaldomarketing.com.br/Dicionario_de_Marketing.htm>, o qual possui muitos outros termos para a sua consulta. Vamos ver os termos que selecionamos para você ampliar o seu conhecimento na área.

QUADRO 2 – GLOSSÁRIO

GLOSSÁRIO	
ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING	1. Processo de análise das oportunidades de marketing, de pesquisa e seleção de mercados - alvos, de desenvolvimento da estratégia de marketing, de elaboração de planos de marketing, de organização, implementação e controle do esforço de marketing. 2. Controle de toda atividade mercadológica de uma empresa que compreende a escolha de objetivos e estratégias para os produtos existentes e também o estudo de oportunidade para o lançamento de produtos. 3. Esforço de compradores e/ou vendedores para conduzir a relação de troca, tendo em vista o ganho mútuo ou pessoal.
ADMINISTRAÇÃO DE PREÇO	Ajustamento de preços à medida que estes se deslocam através dos canais de distribuição e são confrontados com certas condições de mercado.
ADMINISTRAÇÃO DE PRODUTO	Área do marketing que se ocupa especificamente de um produto de uma linha de produtos ou grupo de uma linha de produtos ou grupo de produtos afins. O gerente ou administrador de produto tem responsabilidade de manter os produtos já existentes, desenvolver, testar e lançar novos produtos, sua comercialização, seu envolvimento promocional e publicitário, sistemas de atendimento ao consumidor e assistência técnica aos produtos por ele geridos. O mesmo que gerência de produtos.
ADOÇÃO	Processo pelo qual uma pessoa ou organização inicia o uso de um produto ou serviço. Decisão tomada por um indivíduo de tornar-se usuário regular de um produto.
ADOTANTES INICIAIS	Aqueles que seguem ou imitam os inovadores e são importantes para a adoção pelos demais grupos.
ADOTANTES INOVADORES	O primeiro segmento da população a adotar um novo produto ou serviço.
ADOTANTES MAIORIA INICIAL	Um grande grupo que segue os adotantes iniciais.
ADOTANTES MAIORIA TARDIA	O outro grande grupo que segue os adotantes da maioria inicial.

AMBIENTE COMPETITIVO	É a denominação dada ao conjunto de fatores e de condições que um gerente de marketing deve analisar e no qual deve atuar de maneira estratégica para poder enfrentar, de forma mais adequada, os diversos concorrentes e seus prováveis comportamentos.
AMBIENTE DO MARKETING	Atores e forças ambientais que afetam a habilidade das empresas de marketing em desenvolver e manter com sucesso suas transações com seus consumidores- alvos.
AMOSTRA	Um ou mais itens de uma população presumivelmente homogênea, destinado(s) a fornecer informações sobre a mesma.
ATACADO	Todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços para aqueles que compram para revenda ou uso industrial.
ATENDIMENTO	1. Forma de prestação de serviço que uma agência de propaganda faz ao cliente integrando-se às suas necessidades de comunicação de forma a acompanhar todas as etapas de levantamento, pesquisa, criação, produção e execução de serviços de comunicação mercadológica. 2. Área ou setor de uma gerência de propaganda encarregada de conta do cliente. 3. Procedimento das pessoas que servem de elo entre a gerência e o cliente.
ATRIBUTOS DO PRODUTO	Referem-se às propriedades importantes para um desempenho adequado do produto que, na percepção do cliente, possa exercer influência na sua preferência ou na sua fidelidade. Essas são características que normalmente diferenciamos produtos da organização em relação aos dos concorrentes, entre as quais se incluem preço e valor para o cliente.
BEM	Aquilo que se produz em função de uma necessidade material. Benchmark - Conjunto de atividades preparadas para medir a performance de um determinado sistema, tanto para hardware como para software, numa configuração predeterminada, definida como padrão de referência.
BEM DE CAPITAL	Produto duradouro, com máquinas e equipamentos que são utilizados para fabricação de outros produtos, que pode ser usado e depreciado em muitos anos.
BEM DE COMPRA COMPARADA	Bem de consumo que o consumidor, no processo de seleção e compra, faz comparações com base em adequação, qualidade, preço e estilo.
BEM DE CONSUMO	Bem comparado pelos consumidores finais para consumo pessoal. São aqueles que os consumidores compram regularmente (sabonete, refeição, pasta de dente etc.).
BEM DE CONSUMO DURÁVEL	Bem que não se deteriora com o uso imediato, conservando ao longo do tempo certo valor econômico (roupa, canetas "de marca", malas, carteiras etc.).
BEM DE CONVENIÊNCIA	Bem que o consumidor costuma comprar com frequência, de imediato e com o mínimo esforço durante o processo de comparação e compra.
BEM INDUSTRIAL	Bem comprado por indivíduos e organizações para novo processamento ou para utilização na condução de negócios.
BEM INTANGÍVEL	Bem que não pode ser percebido pelos sentidos, como os serviços.
BEM NÃO DURÁVEL	Veja bem de consumo imediato. Produto geralmente destinado à satisfação de uma necessidade imediata do consumidor e/ ou de sua família exaurem-se com o uso e têm, em geral, durabilidade limitada.
BEM TANGÍVEL	Bem cujas características podem ser fisicamente percebidas, através de visão, audição, tato, paladar ou olfato.
BENCHMARK	Líder reconhecido mundialmente, no país, na região e/ou no setor, utilizado para efeito de comparação de desempenho. O termo também pode ser utilizado para designar uma prática ou um resultado que seja considerado o melhor da classe.

BENEFÍCIO PERCEBIDO	O que os clientes acham que devem pagar pelos benefícios que recebem de um produto ou serviço.
BENEFÍCIOS	Atributos ou conjunto destes que represente atendimento a desejos de um segmento ou mercado ou, ainda, o atributo que motiva o comportamento de compra.
BENS DE CONSUMO	Bens comprados pelos consumidores finais para o consumo pessoal. São aqueles que os consumidores compram regularmente.
BRAND	Veja marca. Identificação sob a forma de nome, símbolo, termo, desenho ou alguma combinação de todos, que diferencia um produto de seus similares.
BRAND EQUITY	Valor agregador resultado de transformação de um produto numa marca. O conceito de brand equity atribui a determinadas marcas um valor superior ao que os consumidores lhe atribuem.
BRIEFING	1.Resumo de uma discussão: são os pontos a discutir. Geralmente, é aquilo que o cliente transmite, como expressão do trabalho que necessita ao contato, ou diretamente, a um grupo da agência. 2. Passagem de informações e de instruções de modo ordenado, fornecida para o correto desenvolvimento de uma entrevista. De maneira geral, o briefing é um documento que um profissional de marketing transmite a quem vai realizar uma campanha publicitária promocional, de relações públicas ou uma pesquisa de mercado.
CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	Meios que são utilizados para fazer com que os produtos e serviços saiam do produtor e cheguem ao cliente final. São os meios utilizados para se definir o P Praça (um dos 4 Ps do marketing).
CICLO DE VIDA DO PRODUTO (CVP)	Descreve qual o estágio ou a fase em que um produto se encontra. Ver introdução, crescimento, maturidade e declínio.
CLIENTE	a) Destinatário, beneficiário ou usuário externo à organização, de um produto ou serviço provido por um fornecedor, que pode ser interno ou externo à organização. b) Aquele que compra bens ou serviços, para si ou para presentear. 1. Constituinte, em relação ao advogado, ou procurador. Divididos em mercado - alvos, podem ser: consumidores, industriais, revendedores, empresas governamentais e internacionais. 2. Forma pela qual os publicitários designam os anunciantes, os empresários em geral, quando vinculados a uma agência de propaganda. Veja quatro "Cs". Cross cultural consumer characteristics (Características culturais comparadas de consumidores). Método para dividir os mercados globais, desenvolvido pela Young e Rubicam, usando um algoritmo que combina o perfil socioeconômico do consumidor com respostas a 22 tipos de estilos de vida. Considera: cliente, conveniência, custo e comunicação.
CLIENTE POTENCIAL	Cliente que poderia ser da empresa, mas ainda não é.
CLIENTES INDUSTRIAIS E ORGANIZACIONAIS	São formados por empresas que adquirem produtos para revender ou para produzir outros bens e serviços.
COMMODITY (COMMODITIES)	Em inglês, este termo significa, literalmente, "mercadoria". Nas relações comerciais internacionais, o termo designa um tipo particular de mercadoria em estado bruto ou produto primário de importância comercial, como é o caso do petróleo, da carne, do café, do chá, da lã, do algodão, da juta, do estanho, do cobre etc. Produto que não apresenta diferenciação, como: chapas de aço, produtos químicos, papel, milho, feijão, entre outros.

COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	Processo pelo qual as pessoas ou os grupos de pessoas passam para selecionar, comparar, usar, utilizar, dispor de produtos, serviços e experiências para satisfazer suas necessidades e desejos. Maneira pela qual um indivíduo ou grupo toma decisões relacionadas à seleção, compra e uso dos bens e serviços.
COMPOSTO DE MARKETING	Conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir a seus objetivos de marketing no mercado-alvo. Os 4 Ps do composto de marketing são: produto, preço, promoção e praça.
COMPOSTO DE MARKETING	1. Mescla dos elementos de planejamento de produto, estratégia de distribuição, comunicação e preço, a fim de serem atendidas as necessidades de um mercado específico. 2. Estratégias usadas desde a concepção do produto até sua colocação no mercado.
COMPOSTO MERCADOLÓGICO	Veja Composto de marketing. 1. Mescla dos elementos de planejamento de produto, estratégia de distribuição, comunicação e preço, a fim de serem atendidas as necessidades de um mercado específico. 2. Estratégias usadas desde a concepção do produto até sua colocação no mercado.
COMPRA POR IMPULSO	Aquisição de bens sem qualquer planejamento ou esforço de procura, já que são amplamente expostos e normalmente de baixo preço, tais como revistas, chocolates etc.
CONCORRÊNCIA	Entidades que disputam, por meio da prática da competitividade, a oferta de produtos ou serviços iguais, semelhantes, ou ainda, que atendam aos mesmos objetivos daqueles produzidos pela organização.
CONSUMIDOR	Aquele que faz uso dos bens ou serviços, adquiridos por si ou por outros.
DEMANDA	Número de compras possíveis para um determinado produto ou serviço, num determinado mercado e em um determinado espaço de tempo.
DEMANDA DE MERCADO	Volume total de um produto que seria comprado por um grupo definido de consumidores, em determinada área geográfica, em um período de tempo definido, em um ambiente de mercado definido.
DEMANDA ELÁSTICA	Condição em que uma mudança percentual em preço ocasiona uma mudança percentual maior na quantidade comparada.
DEMANDA INELÁSTICA	Condição em que uma mudança percentual em preço ocasiona uma mudança percentual menor na quantidade comparada.
E- MARKETING	Veja Marketing digital. Também chamado de Cybermarketing ou E-marketing, o marketing digital está surgindo. Não existe ainda uma definição clara do que é marketing no cyberspace. Os "marketeiros" sérios, como Peter Drucker, Tom Peters ou James Martin, não partilham a mesma opinião entre si. Isso ocorre porque não há, ainda, exemplos consistentes e a mídia não está consolidada. Por exemplo: o texto é, hoje, a mídia mais importante, mas será claramente substituída pela voz. A primeira vantagem do marketing digital é o atendimento totalmente personalizado a um custo de atendimento de massa. O que Stan Rapp previu em seu livro (RAPP, Stan. Maximarketing. São Paulo: Makron Books, 1994) (o consumidor sendo atendido individualmente) não aconteceu, de fato, com o marketing direto, mas vai acontecer com o marketing digital. A segunda grande vantagem, mais imediata, é a substituição dos catálogos e manuais: muito mais completo, atual e barato para quem produz e não ocupa espaço de quem os utiliza. Existe uma enorme gama de vantagens, principalmente para o futuro. O Marketing Digital vai colonizar o cyberspace e tornar a realidade virtual uma virtualidade real, trazendo retorno sobre o investimento e transformando significativamente as relações de negócios.

ENDOMARKETING	É a utilização de ações de marketing voltadas para o público interno das empresas.
ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO	Aplicação dos vários recursos de veiculação com a finalidade de atingir o público- alvo, mostrando a ele as características dos produtos ou serviços ofertados e induzi-lo ao processo de compra.
ESTRATÉGIA DE MARKETING	Lógica de marketing pela qual a unidade de negócios espera atingir seus objetivos de marketing. A estratégia de marketing consiste em estratégias específicas para mercados- alvo, mix de marketing e níveis de gastos com marketing. Conjunto de objetivos, políticas e regras que orienta, no decorrer do tempo, o esforço de marketing da empresa- seu nível, seu composto e sua alocação- em parte, independentemente, e em parte, em resposta às condições ambientais e competitivas em mutação.
FIDELIDADE À MARCA (BRAND LOYALTY)	Atitude do consumidor manifestada através da recompra sucessiva de uma determinada marca.
FIDELIDADE	Nível de preferência do consumidor a uma determinada marca ou veículo de comunicação.
FOCO NO CLIENTE	Um dos sete critérios do modelo de gestão pela excelência. A principal razão da existência da organização é o cliente. Assim, o aspecto central referente a esse critério é a adequada conceituação do cliente e o relacionamento da organização com ele. O cliente é aquele que demanda um produto ou serviço, em razão de ter necessidades, expectativas ou desejos que devem ser atendidos. Estes podem ser de diversas naturezas, por exemplo: por sobrevivência, de natureza psicológica ou cultural. O cliente é todo aquele que se beneficia dos processos do órgão/unidade. No caso das unidades que fazem parte da organização, devem-se levar em conta não só os clientes finais da mesma, mas também os clientes diretos da unidade. A possibilidade de mudanças do perfil dos clientes introduz uma variante que não deve ser menosprezada. Com o tempo, pode haver uma tendência para que os usuários do produto ou serviço da organização, ou de suas unidades, sejam ampliados e, até mesmo, totalmente modificados. Isso pode ser abordado no trabalho de identificação não só dos clientes atuais, como também dos clientes potenciais. Há necessidades que o próprio cliente não identifica, mas que existem, e devem ser atendidas. Cabe à organização adotar um comportamento proativo no sentido de conhecer as necessidades e expectativas de seus clientes, ainda que muitas vezes estes não as exponham. Alguns aspectos das necessidades permanecem praticamente inalteráveis e são facilmente identificáveis por meio de uma simples análise. Outros, entretanto, podem estar ocultos à simples observação, e, por isso, requerem um trabalho mais elaborado e sistemático, a fim de conhecê-las.
HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW	Abraham Maslow foi pioneiro no estudo da motivação humana. De acordo com seus estudos, as necessidades que as pessoas são motivadas a satisfazer se enquadram numa hierarquia, em cuja base estão as necessidades fisiológicas e de segurança; acima destas estão as necessidades do ego e as de autorrealização.
IMAGEM DE MARCA	1. Grupo de crenças que os consumidores têm acerca de determinada marca. 2. Uniformidade de todos os elementos internos e externos do ponto de venda. Contribui, com os produtos, para tornar "única" a atmosfera característica daquele sistema de franchising.
IMAGEM DO PRODUTO	Forma pela qual consumidores percebem um produto real ou potencial.

INCENTIVO DE VENDAS	Dinheiro ou outro fator motivador oferecido a vendedores ou representantes com a finalidade de fazê-los exceder o nível de vendas.
INCENTIVO	Recursos motivadores que têm por objetivo estimular a venda ou compra de produtos e serviços.
INTANGÍVEL	1. Bem em que não pode ser tocar, impalpável, intocável. 2. Bem cuja reputação não pode ser tocada; é inatacável, ilibada.
LOGOMARCA	Símbolo Gráfico identificador de uma empresa ou marca, quando composta do símbolo em si mais o logotipo.
LOGOTIPO	Letras utilizadas para compor o nome de marca ou empresa.
MARCA	Um nome, sinal, design, símbolo ou quaisquer outras características que sirvam para diferenciar de forma distinta os produtos dos demais produtos dos concorrentes.
MARK- UP	Quantia adicionada ou custo que determina o preço da venda. Método elementar de fixação de preços que consiste em definir um preço a partir de uma taxa standard aplicado sobre o custo total.
MARKET SHARE	Fatia de mercado, participação no mercado. Parte do mercado controlada por determinado produto; muitas vezes, o desejo de alcançar uma participação específica do mercado é anunciado como uma meta do plano de marketing. Veja também participação de mercado.
MERCADO - ALVO	O mesmo que mercado atendido. É o conjunto de consumidores potenciais que possuem características e necessidades comuns, para os quais a empresa se dispõe em vender esses produtos. Parte do mercado qualificado disponível a qual empresa decide servir.
MERCADO	Consiste em todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo. Conjunto de clientes e não clientes atuais e futuros.
MERCADO POTENCIAL	Grupo de consumidores que demonstram algum nível de interesse por determinado produto / serviço.
MÍDIA	Termo utilizado para designar os veículos de comunicação para veicular mensagens publicitárias.
MIX DE MARKETING	1. Conjunto de decisões coerentes (voltadas para o preço, o produto, a combinação e a distribuição) por meio das quais a empresa pretende atingir o segmento de consumidores escolhido como objetivo. 2. Grupo de variáveis de marketing controláveis que a empresa combina para produzir a resposta que deseja no mercado – alvo.
MIX DE PRODUTO	Grupo de todas as linhas e itens de produto que um vendedor em particular oferece aos compradores.
PDV	Ponto de venda.
PENETRAÇÃO NO MERCADO	Estratégia de crescimento, de participação no mercado em que com o produto/serviço atual, se pode explorar melhor e mais intensamente o mercado atual.
PESQUISA DE MARKETING	Coleta, registro, análise e interpretação de modo sistemático, objetivo e acurado de informação relevante para determinado problema em marketing.
PESQUISA DE MERCADO	Estudos feitos com os clientes e ao mercado buscando informações relevantes para a atuação do marketing.
PONTOS DE VENDA	Locais onde o consumidor compra os produtos/serviços.
PORTFÓLIO	É a quantidade de tipos e o posicionamento dos nossos produtos no mercado.

PÓS- VENDA	Fase posterior à conclusão da venda e que tem por objetivo verificar a correta entrega do bem ou produto vendido, sim como o grau de satisfação do cliente.
POSICIONAMENTO	A percepção que o cliente tem, ou se quer que tenha de uma determinada marca, empresa, produto ou serviço frente aos concorrentes.
POTENCIAL DE MERCADO	A máxima demanda possível entre os clientes de um segmento ou de um mercado; previsão numérica do número de clientes potenciais em um determinado mercado ou segmento deste mercado.
POSICIONAMENTO DO PRODUTO	Esforço de formular um posicionamento competitivo e um mix de marketing detalhado de um produto.
POSICIONAMENTO NO MERCADO	Ações empreendidas para que um produto ocupe uma posição clara, distinta e desejável, em relação aos produtos dos concorrentes, na mente.
PREÇO	1. Volume de dinheiro cobrado por um produto ou serviço, ou a soma dos valores que os consumidores trocam pelos benefícios proporcionados pela posse ou uso de um produto ou serviço. Valor atribuído a um serviço ou produto. 2. Uma das variáveis da classificação do composto mercadológico em quatro Ps de McCarthey.
PRODUTO	Resultado de atividades ou processos. Notas: 1 - O termo produto pode incluir serviço, materiais e equipamentos, materiais processados, informações, ou uma combinação destes. 2 - Um produto pode ser tangível (como, por exemplo: montagens ou materiais processados) ou intangível (por exemplo, conhecimento ou conceitos), ou uma combinação dos dois. 3 - Um produto pode ser intencional (por exemplo, oferta aos clientes): ou não intencional (por exemplo, um poluente ou efeitos indesejáveis).
PRODUTO AMPLIADO	Serviços e benefícios adicionais para o consumidor criados em torno dos produtos centrais e ampliados.
PROMOÇÃO DE VENDAS	Consiste de um conjunto diversificado de ferramentas de incentivo, em sua maioria de curto prazo, que visa a estimular a compra mais rápida e/ou em maior volume de um produto específico por consumidores ou comerciantes.
PUBLICIDADE	Toda divulgação de produto/empresa na qual não esteja caracterizada a existência de patrocínio (formato notícia).
PÚBLICO ALVO	Grupo de consumidores ou prospects aos quais são dirigidas ações de comunicação ou marketing. Público de interesse ao nosso negócio.
SATISFAÇÃO DO CLIENTE	Satisfação do cliente é a forma de mensurar o sucesso ou o fracasso do processo de fidelização. É a maneira de a organização saber se está ou não no caminho certo, criar relações duradouras, ou não, com seus clientes.
SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	Processo de subdividir o mercado em subconjuntos distintos de clientes que se comportam da mesma maneira e tem necessidades ou características semelhantes.
SERVIÇO	Resultado gerado por atividades na interface fornecedor e cliente, e por atividades internas do fornecedor para atender às necessidades do cliente. Notas: 1 - O fornecedor ou o cliente pode ser representado, as interfaces com o fornecedor podem ser essenciais à prestação do serviço. 2 - As atividades do cliente na interface com o fornecedor podem ser essenciais à prestação do serviço. 3 - A entrega ou uso de produtos tangíveis pode fazer parte da prestação de serviço. 4 - Um serviço pode estar vinculado à fabricação e ao fornecimento de um produto tangível.

SHARE-OF-MARKET	Participação de mercado. Percentual do mercado total ou de um segmento que uma empresa ou marca detenha.
VALOR	1. Características agregadas ao produto ou serviço. 2. Benefício obtido como resultado da utilização e das experiências vividas com um produto ou serviço. É a percepção do cliente e das demais partes interessadas sobre o grau de atendimento das suas necessidades, considerando-se as características e atributos do produto, seu preço, a facilidade de aquisição, de manutenção e de uso, ao longo de todo seu ciclo de vida. As organizações buscam criar e entregar valor para todas as partes interessadas. Isto requer um balanceamento do valor na percepção dos clientes, acionistas, da força de trabalho e da sociedade.
VALOR PERCEBIDO	Avaliação sumária de um produto pelo cliente, levando em consideração os benefícios e o preço. O valor total percebido é igual a benefícios percebidos mais o preço percebido. Quando o preço percebido é menor do que o benefício percebido, o valor total percebido é positivo e os clientes sentem que "fizeram um bom negócio". De modo oposto, quando o preço percebido excede o benefício percebido, os clientes concluem que o produto não tem um bom valor e que foram "explorados".

FONTE: Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Dicionario_de_Marketing.htm>. Acesso em: 9 mar. 2011.

A terminologia apresentada é básica e é comum entre os vários autores apresentados neste texto, sendo que, às vezes, podem ocorrer pequenos vieses entre as interpretações apresentadas pelos autores, mas é muito importante você conhecer e interpretar o que os autores estão querendo realmente apresentar com o que estão escrevendo. O *marketing* é um campo fértil, e por isso, precisamos nos manter atualizados para acompanhar as evoluções que ocorrem diariamente nesta área.

AUTOATIVIDADE

Você se lembra do manual, "**não basta saber, tem que saber fazer**"? Por isso, a partir do conhecimento que você adquiriu com as terminologias apresentadas anteriormente, faremos um exercício de palavras cruzadas com alguns termos, como forma de fixação deste conhecimento.

1 Consiste em todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo. Conjunto de clientes e não clientes atuais e futuros.

2 Características agregadas ao produto ou serviço. 2. Benefício obtido como resultado da utilização e das experiências vividas com um produto ou serviço. É a percepção do cliente e das demais partes interessadas sobre o grau de atendimento das suas necessidades, considerando-se as características e atributos do produto, seu preço, a facilidade de aquisição, de manutenção e de uso, ao longo de todo seu ciclo de vida. As organizações buscam criar e entregar valor para todas as partes interessadas. Isto requer um balanceamento do valor na percepção dos clientes, acionistas, da força de trabalho e da sociedade.

3 Resultado gerado por atividades na interface fornecedor e cliente, e por atividades internas do fornecedor para atender às necessidades do cliente.

Notas: 1 - O fornecedor ou o cliente pode ser representado, as interfaces com o fornecedor podem ser essenciais à prestação do serviço. 2 - As atividades do cliente na interface com o fornecedor podem ser essenciais à prestação do serviço. 4 A entrega ou uso de produtos tangíveis pode fazer parte da prestação de serviço. 4 - Um serviço pode estar vinculado à fabricação e ao fornecimento de um produto tangível.

4 Fatia de mercado, participação no mercado. Parte do mercado controlada por determinado produto; muitas vezes, o desejo de alcançar uma participação específica do mercado é anunciado como uma meta do plano de *marketing*. Veja também Participação de mercado.

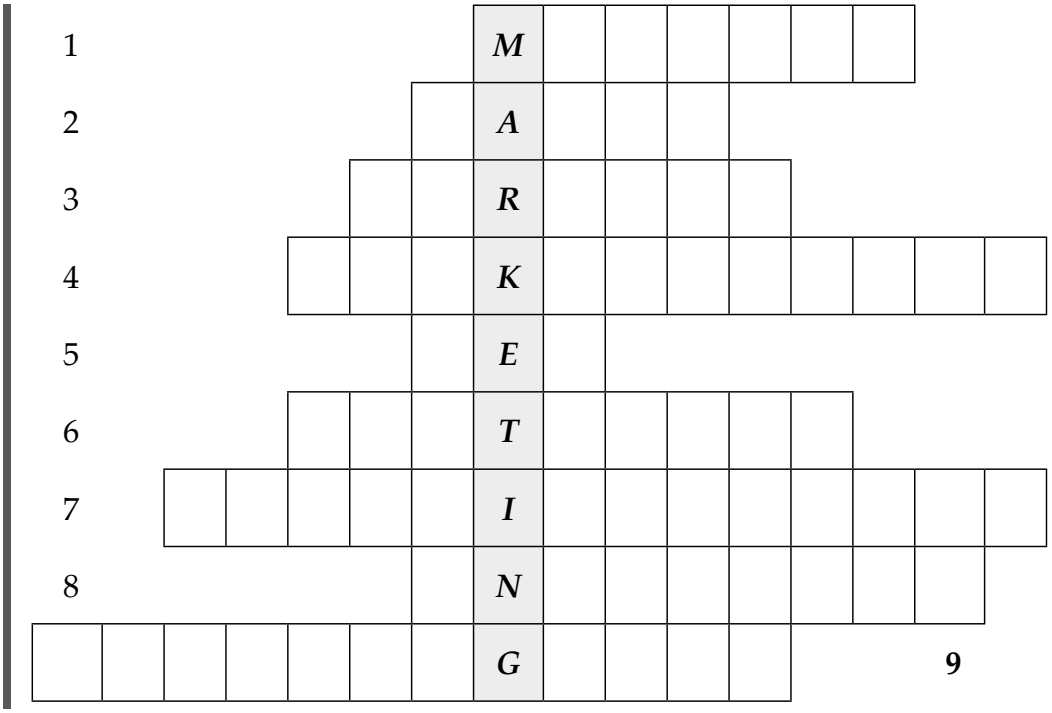
5 Aquilo que se produz em função de uma necessidade material. *Benchmark* - Conjunto de atividades preparadas para medir a *performance* de um determinado sistema, tanto para *hardware* como para *software*, numa configuração predeterminada, definida como padrão de referência.

6 É a quantidade de tipos e o posicionamento dos nossos produtos no mercado.

7 A percepção que o cliente tem, ou se quer que tenha, de uma determinada marca, empresa, produto ou serviço frente aos concorrentes.

8 Recursos motivadores que têm por objetivo estimular a venda ou compra de produtos e serviços.

9 Bem cujas características podem ser fisicamente percebidas, através de visão, audição, tato, paladar ou olfato.



Cada dia mais vemos nas organizações que o *marketing* tem assumido uma importância fundamental para o atingimento de seu sucesso e, atualmente, o profissional precisa estar sintonizado com os conceitos básicos desta área.

Conforme apresentado por Kotler (2000), Cobra (1997), Dias (2004), Malhotra, Rocha e Laudisio (2005), Sâmara e Barros (2006), Las Casas (1997), entre outros, assumem e descrevem que as empresas e os profissionais precisam evoluir, acompanhando as novas tendências de mercado, se sintonizando com as novas tendências de consumo do mercado.

Um dos principais alicerces deste consumo está na questão dos produtos e serviços oferecidos pelas indústrias ao mercado. A seguir estudaremos sobre estratégias e produtos.

3 PRODUTOS E ESTRATÉGIAS DE PRODUTOS

As organizações atuais têm trabalhado para se manter no mercado e principalmente, crescendo, o que tem deixado os administradores em uma situação bastante desconfortável em relação aos resultados de suas empresas.

São muitas as formas que a administração moderna tem para gerar um crescimento consistente das organizações, inclusive com diversas ferramentas de apoio aos diversos momentos de ação, desde a situação de detecção e solução de problemas internos ou externos à organização.

O crescimento das organizações está ligado a três elementos importantes principais, que são: o primeiro planejamento estratégico da organização, ou seja, todas as estratégias desenvolvidas pela organização, principalmente as de médio e longo prazo, integrando-as com as de curto prazo. O segundo foco é o mercado em que ela atua e o terceiro ponto são os produtos ofertados pela organização, conforme apresentado na figura a seguir:

FIGURA 2 – ELEMENTOS QUE INFLUENCIAM O CRESCIMENTO DA ORGANIZAÇÃO

FONTE: Organizado pelo autor

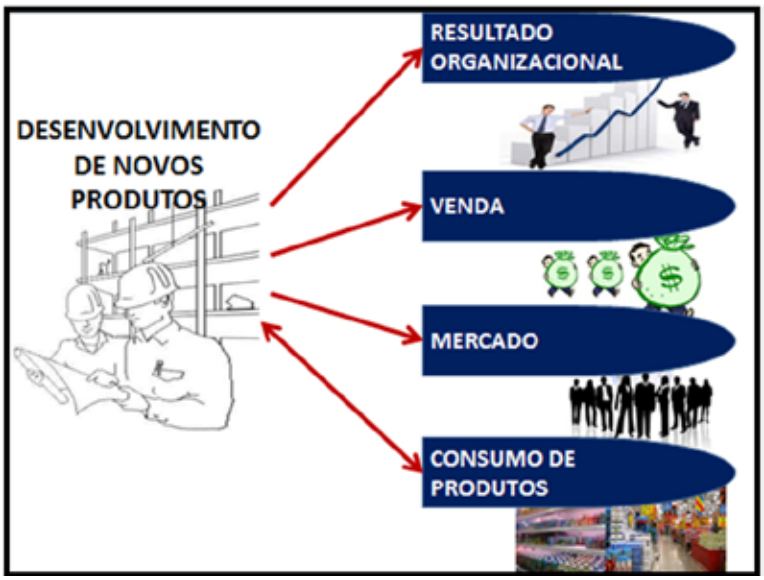
Para entendermos estes três pontos, vamos analisá-los separadamente. Assim, temos o planejamento estratégico, que é uma das principais ferramentas para planejar o futuro de uma organização. O planejamento estratégico ajuda a traçar os caminhos a serem percorridos pela organização em toda a sua plenitude, desde o desenvolvimento fabril, necessidades de mão de obra até as verbas necessárias a serem investidas em todo o seu processo de crescimento e em quais setores.

Pode-se dizer que o planejamento estratégico é a bússola que orienta a ação dos velejadores. Sendo o velejador o responsável de se colocar em ação para corrigir o rumo do barco, no qual um planejamento sem ação, também não gera resultado.

Segundo Porter (1991), o desenvolvimento estratégico é fundamental para uma organização e as estratégias de produtos devem estar no foco principal do desenvolvimento organizacional em todas as áreas industriais. Pois, de acordo com a experiência do autor, aumentamos o resultado organizacional e o EBITDA* das empresas. Em função do aumento das vendas, que se relaciona com o aumento da participação do mercado, que é gerado pelo consumo dos produtos da empresa, que influenciam o lançamento de novos produtos, que faz girar novamente a roda de resultados da organização.

Sinteticamente está apresentado na figura a seguir:

FIGURA 3 – CICLO CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL, MERCADO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO



FONTE: O autor

Conceito de EBITDA

O EBITDA é a sigla inglesa de *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* e que em português significa, literalmente, Resultados antes de juros, impostos, depreciação e amortização. O EBITDA é também muitas vezes designado por *cash-flow* operacional, (embora seja de realçar que difere do *cash-flow* operacional apurado com o mapa de *cash-flows*), e representa o dinheiro gerado pela empresa e disponível para:

. Financiar os investimentos em bens de capital (capex).
. Financiar as necessidades de Fundo de Maneio.
. Efetuar o pagamento de impostos.
. Cumprir os encargos com a dívida.
. Criar reservas.
. Remunerar os acionistas através de dividendos.

FONTE: Disponível em: <http://www.knoow.net/cienceconempr/financas/ebitda.htm>. Acesso em: 20 mar. 2011.

Conforme descrito por Sanches (2006), o desenvolvimento de estratégias de produto consistentes geram o crescimento da organização e consequentemente estratégias displicentes podem prejudicar os seus resultados de forma gritante e em algumas situações gerar o seu fechamento. Back et al. (2008, p. 159) completam que "a importância do planejamento de produtos reside na necessidade de as organizações atuarem em mercados cada vez mais competitivos. A competitividade tem sido promovida, em grande parte, pela inovação em produtos, que precisa ser contínua e rápida". Assim, o processo de desenvolvimento de produtos, precisa ser um tema constante da alta administração de uma empresa, buscando o seu crescimento futuro.

Caro(a) acadêmico(a), para aprofundar os seus conteúdos, sugerimos a leitura do texto apresentado a seguir, que retrata bem a importância da estratégia de desenvolvimento de novos produtos pelas organizações. Boa leitura!

Os empreendimentos industriais estão se tornando cada vez mais frequentes em nosso país e no mundo, a necessidade de novas fábricas, de expansão de linhas de produção, ou até mesmo a modernização das instalações fabris atuais, tem se tornado foco de muitas organizações.

Atualmente, precisamos desenvolver as nossas empresas para se tornarem competitivas a nível mundial, fornecendo produtos a um custo acessível, de forma contínua e crescente no mercado. Um dos grandes dilemas das organizações industriais estava em que um produto em linha de produção deveria ter uma existência longa no mercado, ou falando em termos mais simples, deveria ser "ETERNO".

Mas, analisando os produtos existentes no mercado, vemos que existem poucos produtos que estão no mercado a 20, 50 ou 100 anos. Produtos tradicionais, como Coca-Cola, algumas marcas de sabão em pó, produtos básicos, principalmente *commodities*, geralmente são encontrados nesta situação. Porém, atualmente são as exceções, pois hoje, os consumidores estão procurando por produtos inovadores, novidades para consumir.

As organizações buscam manter-se competitivas, lançando novos produtos, montando novas unidades fabris por diversos motivos, tais como: a expansão da capacidade produtiva, logística de distribuição (estar mais próximo dos polos consumidores), custos de fabricação (nos últimos anos muitas empresas montaram novas fábricas em locais em que o custo de mão de obra, matéria-prima, impostos e outras vantagens competitivas são oferecidas aos empresários. Muitas empresas multinacionais montaram fábricas na China por estes motivos).

Atualmente, estamos assistindo a inclusão no mercado de elementos que até pouco tempo atrás, não se tratava de uma forma tão profissional, que é o serviço como um produto.

Dentro deste contexto de industrialização, hoje verificamos cada vez mais a venda de produtos "**commoditizados**", além de cada vez mais aparecer a prestação de serviço como um produto de venda. Atualmente, o engenheiro

de produção tem sido chamado em diversas empresas prestadoras de serviço, para aplicar os seus conhecimentos na resolução de problemas. Então podemos montar "uma fábrica de prestação de serviço", falando em sentido figurado. As principais diferenças entre produtos e serviços e suas características, são apresentados por Moreira (2008) e envolvem os seguintes aspectos quando vamos analisá-los:

a) A natureza do que se oferece ao cliente e do seu consumo.
b) A uniformidade dos insumos necessários.
c) As possibilidades de mecanização.
d) O grau de padronização daquilo que é oferecido, independentemente do cliente considerado.

Considerando os elementos acima, verificamos que existem serviços que podem passar por todas estas etapas. É claro que para cada tipo de serviço tem que ser avaliado o grau de influências destas etapas, sendo que de repente como no exemplo de um borracheiro, já consegue ter um alto grau de mecanização no seu trabalho, e um engraxate, tem pouca mecanização.

O quadro apresenta um resumo das principais diferenças entre produtos das empresas industriais e de empresas de prestação de serviços.

QUADRO 3 – DIFERENÇAS ENTRE EMPRESAS INDUSTRIAIS E DE SERVIÇOS

CARACTERÍSTICAS	INDÚSTRIAS	EMPRESA DE SERVIÇOS
Produto	Físico	Intangível
Estoques	Comuns	Impossível
Padronização	Comum	Difícil
Influência da mão de obra	Média/pequena	Grande
Padronização dos produtos	Comum	Difícil

FONTE: Adaptado de MOREIRA, Daniela Augusto. **Administração da produção e operações**. 2. ed. revisada e ampliada. São Paulo: Cengage Learning, 2008. p. 3.

FONTE: PIERITZ NETTO, Alfredo. **Planejamento industrial**. Indaial: Grupo Uniasselvi, 2010. p. 25-26.

Assim, quando trabalhamos as estratégias de produtos, precisamos saber que um produto precisa ser entendido nas três principais vertentes que é a visão de *marketing*, a da produção/fábrica e a do cliente.

Quando analisamos o produto na visão do *marketing*, fica fácil apresentar os conceitos, conforme alguns autores, tais como o desenvolvido por Dias (2004, p. 4), em que define produto como sendo um "termo genérico que designa o que satisfaz a necessidade e o desejo do cliente, seja um bem tangível (alimento, roupa, carro), um bem intangível (serviço), ou outro meio de satisfação (pessoas, ideias, emoções, por exemplo)". Outro conceito pode ser o apresentado por Kotler (2000, p. 416), o de produto, e pode ser entendido como sendo "algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer a um desejo ou necessidade".

Estes conceitos mostram um produto de forma ampla e ligado ao desejo e necessidade do consumidor.

Para a produção, a sua visão é mais simples e está associada ao "bem tangível, físico", produzido pela empresa, com o intuito de comercializá-lo, prevalecendo uma visão clássica do mesmo. Já o cliente em sua maioria define o produto como algo que ele adquiriu para ser usado, consumido, e muitas vezes, ligado a um bem físico e principalmente que pode facilmente ser adquirido no mercado. Muitas vezes, o cliente define diferentemente produtos e serviços, mesmo associando o serviço como algo certo oferecido pelo produto.

Uma empresa preocupada em desenvolver estratégias de produtos e novos produtos, precisa entender que os objetivos de cada um destes atores (*marketing*, produção e consumidores) é distinto e deve satisfazer a todos eles.

As estratégias de produto, primeiro estão relacionadas à empresa que os fabrica, e segundo ao mercado em que ela fornece o mesmo, e isto pode ser visto nos dois exemplos que seguem:

- **Exemplo 1**: Uma empresa fabricante de cimento que fornece para o varejo em geral, para construção de casas, calçadas, entre outras aplicações mais simples.
- **Exemplo 2**: A empresa APPLE, que desenvolve produtos de tecnologia.

FIGURA 4 – CIMENTO *VERSUS* MAÇÃ

FONTE: Organizado pelo autor
FONTE DAS IMAGENS: Disponíveis em : <http://economiabaiana.com.br/wp-content/uploads/2011/04/Cimento.jpg>; <http://Historiacomputadores.webnode.pt>;<http://mamobrasil.files.wordpress.com/2010/09/ipod_nano_3rd1.jpg>;<http://www.hafeez-centre.com/items/hafeez-centre-9361.jpg>;<http://i2.r7.com/data/files/2C92/94A4/27CC/BA3C/0127/CFA1/009A/7904ipad450 jpg>. Acesso em: 20 mar. 2011.

A empresa do exemplo 1 trabalha com um produto *commodity* que sofreu poucas modificações em sua composição nas últimas décadas, inclusive no seu uso, já no exemplo 2, a APPLE, precisa constantemente estar desenvolvendo novos produtos e criando novas aplicações para os produtos, de modo a não ficar obsoleta em relação aos concorrentes e na visão de seus consumidores.

De acordo com Sâmara e Barros (2006), as estratégias de produtos a serem utilizados pelas organizações variam, conforme o produto em que produzem e comercializam, mas mesmo assim, para empresas que produzem produtos básicos, as organizações precisam desenvolver estratégias para modernizar os seus produtos.

São muitas as estratégias de produto relacionadas ao mercado que uma organização pode desenvolver e segundo Ansoff (apud DIAS, 2004, p. 99), as principais estratégias trabalhadas são:

1) Penetração de mercado.
2) Desenvolvimento de produto.
3) Desenvolvimento de mercado.
4) Diversificação.

Conforme Dias (2004, p. 99), a "estratégia de penetração refere-se a investimentos que a empresa realiza em produtos existentes no mercado em que já atua." A estratégia de desenvolvimento de produto, segundo Dias (2004, p. 99), é o "lançamento de um novo produto no mercado em que a empresa já atua."

A estratégia de desenvolvimento de mercado é definida por Dias (2004, p. 100) como sendo "a distribuição do produto existente em mercados nos quais a empresa ainda não atua".

Esta estratégia não trabalha desenvolvimento de novos produtos, mas a expansão da venda em novos mercados. A última estratégia é a de diversificação que, segundo Dias (2004, p. 100), "é o lançamento de novos produtos em mercados em que a empresa não atua".

A figura a seguir representa estas estratégias de forma sintética.

FIGURA 5 – ESTRATÉGIA PRODUTO MERCADO

	PRODUTO ATUAL	PRODUTO NOVO
MERCADO ATUAL	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de produto
MERCADO NOVO	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

FONTE: Ansoff (apud DIAS, 2004, p. 99)

No processo de desenvolvimento de novos produtos por uma organização, conforme Crawford, Griffin e Page (apud SANCHES, 2006, p. 45), as empresas apresentam seis estratégias genéricas que podem ser utilizadas no processo de desenvolvimento de produtos em relação ao mercado:

> 1. **Produtos novos para o mundo**: produtos que são invenções e têm elevado grau de inovação; geralmente geram disrupção no segmento em que atuam ou criam novos segmentos de produtos, mas envolvem elevados riscos para a organização, pois são produtos novos que criam um mercado novo que não existe até o momento de seu lançamento.
> 2. **Novos para a empresa**: envolvem o lançamento de produtos por uma organização em uma nova categoria de produtos que não são produtos novos para o mercado, mas só o são para a organização.
> 3. **Ampliação de linha**: são produtos que geram extensões de linha, ampliando o *mix* de produtos atuais da organização.
> 4. **Melhoria**: são produtos lançados pela organização que são aperfeiçoamento da linha de produtos atuais da empresa.
> 5. **Reposicionamento**: são produtos desenvolvidos para um novo mercado, segmento, uso ou aplicação, reposicionando os produtos atuais a este novo mercado.
> 6. **Redução de custos**: são produtos desenvolvidos com base nos atuais e a um custo menor.

Estas seis estratégias podem ser visualizadas, conforme apresentado no quadro a seguir e é muito importante para o gestor direcionar suas ações de coordenação do projeto.

QUADRO 4 – NOVIDADE PARA O MERCADO X NOVIDADE PARA A EMPRESA

FONTE: Sanches (2006)

Quando falamos de estratégias de produtos, então podemos partir desde estratégias simples com baixa novidade tanto para o mercado, como para a empresa, que é a estratégia de redução de custos dos produtos atuais. Conforme apresentado por Sanches (2006), até estratégias complexas de lançamento de produtos novos tanto para o mercado como para a indústria.

Segundo Baxter (2000), os novos produtos para uma organização são fundamentais para a manutenção e crescimento dos lucros, como veremos na figura a seguir. Verificamos na prática organizacional, que as empresas que mais estão crescendo no mercado são as empresas que investem, constantemente, em desenvolvimento de novos produtos.

FIGURA 6 – VENDAS *VERSUS* LUCRO DOS NOVOS PRODUTOS

Novos Produtos

Fonte: Baxter. 2000

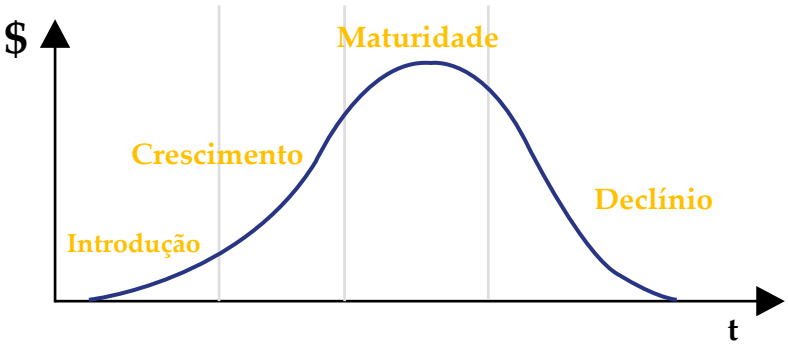
ANO	% DAS VENDAS TOTAIS	% DO LUCRO
1976-1980	33	22
1981-1984	40	33
1985-1990	42	--
PROJEÇÃO 1995	52	46

FONTE: Baxter (2000).

Duas ferramentas importantes ainda para entender as estratégias de produto para uma organização e o mercado são primeiro o conceito de ciclo de vida de um produto, que pode ser entendido, de acordo com Dias (2004, p. 98), como uma "ferramenta de *marketing* que pressupõe que um produto percorre quatro fases distintas ao longo de sua presença no mercado : introdução, crescimento, maturidade e declínio".

Na figura a seguir, temos a representação gráfica simplificada do conceito de ciclo de vida, segundo Kotler (2000) :

FIGURA 7 – CICLO DE VIDA DE UM PRODUTO



FONTE: Adaptado de Kotler (2000, p. 326)

Caro(a) acadêmico(a), na próxima unidade, abordaremos com mais profundidade o conceito de **ciclo de vida de produto** e sua correlação com as estratégias comumente utilizadas nas organizações.

A segunda ferramenta utilizada para analisar produtos em uma organização e sua penetração no mercado, é a matriz BCG, também conhecida como matriz de análise de portfólio de produtos, desenvolvida pela consultoria *Boston Consulting Group – BCG*, conforme apresentada na figura a seguir:

FIGURA 8 – MATRIZ BCG - *BOSTON CONSULTING GROUP*

FONTE: Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Matriz_bcg>. Acesso em: 10 out. 2009.

Segundo Dias (2004), Kotler (2000), Zikmund (2005), Mattar (2006), entre outros autores, reforçam que a análise e aplicação correta destas ferramentas auxiliam a organização a tomar melhores decisões e estruturar estratégias organizacionais mais consistentes, e por consequência geradoras de melhores resultados. Assim, é importante ao(à) acadêmico(a) conhecer bem estas ferramentas.

Caro(a) acadêmico(a), para aprofundar os seus conteúdos, sugerimos que você pesquise na internet sobre o tema MATRIZ BCG, aonde você encontrará diversos artigos técnicos e de aplicação desta ferramenta.

Quando falamos de estratégia de produtos, são muitas as análises que podem ser feitas com as ferramentas apresentadas ou adaptadas destas. No entantro, é importante que o profissional estude e trabalhe de forma consistente as suas análises e conclusões desenvolvidas, pois uma decisão em produtos para uma organização pode significar o seu sucesso ou não.

AUTOATIVIDADE

A partir do conhecimento que você adquiriu sobre os diversos temas relacionados à estratégia de produtos e, principalmente, em relação à matriz BCG. Faça uma análise na empresa em que você trabalha, ou em uma empresa que você conheça, sobre o *mix* de produtos que ela possui, relacione com cada uma das quatro fases da matriz e faça uma análise da situação destes produtos.

Agora, você está convidado(a) a fazer uma pequena revisão dos principais conceitos trabalhados neste tópico e na sequência realizar uma atividade de revisão. Em seguida, iniciaremos um novo tópico de estudo desta unidade que trabalhará os conceitos relacionados à classificação dos produtos e suas vertentes na área de consumo em geral e no campo industrial.

LEITURA COMPLEMENTAR

ESTRATÉGIAS DE *MARKETING*

Carlos von Sohsten

As empresas costumam utilizar algumas estratégias específicas para atingir seus objetivos comerciais. Quando falamos de *marketing*, podemos afirmar que seu principal objetivo é vender mais produtos, para mais pessoas, com mais frequência, por um lucro maior e com melhor eficiência. Para concretizar essa função, há necessidade de atuação em algumas frentes específicas que se passou a chamar de Composto de *Marketing*, ou *Marketing Mix*, ou simplesmente 4 Ps de *marketing*.

Como quase tudo em *marketing* é criação de americano, os pês foram traduzidos como: produto, preço, praça e promoção. Devemos fazer um esforço para compreender que praça, nesse caso, significa a parte relativa à distribuição dos produtos, ou seja, a colocação do produto no local certo e na hora certa. Algumas empresas adotam como estratégia a fixação de um destes pês como âncora para o desenvolvimento de suas ações para o mercado.

É bom que fique claro que a priorização de uma das frentes não deve significar o desprezo das demais. Ações conjuntas em todo o composto de *marketing* darão resultados mais efetivos e sustentáveis. O interessante é percebermos como a imagem da empresa se torna clara para seus clientes, quando há uma boa estratégia de *marketing* dando sustentação às suas ações.

Vejamos alguns casos:

a) **Estratégia de produto –** O restaurante Mangai é um excelente exemplo. Toda a concepção do empreendimento está voltada para uma estratégia de valorizar um produto, qual seja a gastronomia regional. A ambientação e decoração, os pratos regionais, as vestimentas dos funcionários, entre outras coisas, provocam uma experiência fantástica no cliente.

b) **Estratégia de preço –** Um grande exemplo seria o Carrefour com seu *slogan* "o menor preço ou a diferença de volta". Mas há ainda os casos como a Controle Confecções e os incríveis sanduíches de canteiros de rua que anunciam um "X-tudo" por apenas 1 real.

c) **Estratégia de distribuição –** Destaca-se aqui uma empresa familiar que tem demonstrado grande competência e profissionalismo na gestão dos seus negócios: a Simas Industrial. Esta indústria de balas investiu pesado na comercialização de seus produtos para o mercado exterior. Seus produtos são distribuídos em dezenas de países. De Natal para o mundo.

d) Estratégia de promoção – Como ainda tem muita gente que confunde *marketing* com propaganda e publicidade, é nessa área onde ocorrem as maiores confusões e problemas. É comum ver empresas anunciarem produtos que não correspondem às promessas, faltar produto no ponto de venda e muito dinheiro ir para o ralo por causa de preços que não atendem às expectativas dos clientes.

É nessa hora que vemos a importância do *marketing* que integre com competência os 4 pês do seu composto. Mas, felizmente, há bons exemplos de promoção também: o Armazém Pará demonstra que sabe fazer o dever de casa direitinho. A Miranda Computação tem utilizado o canal da Internet de forma bastante inovadora. E, ainda, a abelhinha da Docelândia que encanta as crianças fixando a imagem da empresa com o seu principal influenciador das decisões de compras.

Esse assunto é realmente fascinante. Quando começamos a perceber como "conhecimento em gestão" pode fazer diferença nos resultados de uma empresa, passamos a valorizar mais a ciência da administração. Há muito que aprender.

FONTE: VON SOHSTEN, Carlos. Estratégias de marketing. **Jornal de Hoje**, 9 jun. 2004. Disponível em: <www.carlosvonsohsten.com/artigos>. Acesso em: 20 abr. 2011.

Para um aprofundamento destes temas, sugiro que você leia: O capítulo 4 do livro Gestão de marketing (DIAS, Sérgio Roberto (Coord.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.) que trabalha o tema ADMINISTRAÇÃO DE PRODUTOS.

RESUMO DO TÓPICO 1

Neste tópico podemos estudar alguns dos principais conceitos utilizados no *marketing* e algumas das principais estratégias de produtos e ferramentas para análise e estruturação destas estratégias. Neste tópico foram abordados os seguintes pontos:

- As organizações atuais que têm buscado o crescimento de participação no mercado, têm no "*marketing*" uma ferramenta importante para atingimento dos seus resultados.

- Conforme Kotler (2000, p. 30), *marketing* pode ser entendido como o "processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros".

- Um dos principais conceitos trabalhados no *marketing* é o de "composto mercadológico" ou também conhecido como "composto de *marketing*", "*marketing mix*" ou ainda é conhecido como os 4Ps (quatro pês) de *marketing*. Conforme Kotler (2000), este conceito foi elaborado inicialmente por Jerome McCarthy no ano de 1960 em seu livro "Basic *Marketing*", conforme retratado por Kotler (2000) os 4Ps, ou seja, produto (*product*), preço (*price*), praça (*place*) e promoção (*promotion*).

- O crescimento das organizações está ligado a três elementos importantes principais, que são o primeiro planejamento estratégico da organização, o segundo foco é o mercado em que ela atua, e o terceiro ponto, são os produtos ofertados pela organização.

- A definição de produto pode ser entendida sob diversas óticas, sendo as três principais utilizadas a visão de *marketing*, a da produção/fábrica e a do cliente.

- Conforme Kotler (2000, p. 416), produto pode ser entendido como sendo "algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer a um desejo ou necessidade".

- São muitas as estratégias de produto relacionadas ao mercado que uma organização pode desenvolver e, conforme Ansoff (apud DIAS, 2004, p. 99), "as principais estratégias trabalhadas são a de 1) penetração de mercado; 2) desenvolvimento de produto; 3) desenvolvimento de mercado; e 4) diversificação".

- No processo de desenvolvimento de novos produtos por uma organização, conforme Crawford e Griffin e Page (apud SANCHES, 2006), as empresas apresentam seis estratégias genéricas que podem ser utilizadas no processo de desenvolvimento de produtos em relação ao mercado: produtos novos para o mundo; novos para a empresa; ampliação de linha; melhoria; reposicionamento e redução de custos.

- CICLO DE VIDA – É um termo utilizado para definir as fases que um produto passa pelo seu ciclo de vida considerando a sua primeira fase com o seu lançamento no mercado, seguido das fases de crescimento, maturidade e declínio.

AUTOATIVIDADE

1 Faça uma análise até o próximo encontro de novos produtos lançados no mercado, anotando a fonte. Utilize como fonte revistas semanais, internet, jornais e até o mercado em que você faz compras.

2 Faça um resumo sobre a matriz BCG, e se você trabalha em uma empresa, tente identificar em que fase os produtos de sua empresa se encontram. (Se você não trabalha em uma empresa, você pode analisar os produtos de uma organização que atua no mercado, como a Unilever e alguns de seus produtos, WEG, Petrobras etc.).

3 Escreva qual a importância para o administrador dominar as terminologias específicas ligadas à área de *marketing* e outros mais pertinentes ao tema. Justifique.

TÓPICO 2

CLASSIFICAÇÃO DOS PRODUTOS E DE BENS INDUSTRIAIS

1 INTRODUÇÃO

Quando analisamos os produtos ao nosso redor, muitas vezes, não percebemos todas as análises executadas pelos engenheiros, desenvolvedores de produtos, cientistas, administradores etc. A maioria dos consumidores, em geral, vê o produto como algo para o seu consumo e ponto final.

Mas, o responsável por identificar novos produtos a serem lançados precisa analisar de forma coerente e estratégica para a organização, o que lançar. No tópico anterior, já vimos algumas ferramentas que podem ser utilizadas para auxiliar está análise, como a Matriz BCG e o CVP – Ciclo de Vida do Produto.

Quando um gestor de produtos realiza um trabalho de desenvolvimento de produto, ele utiliza algumas classificações de produtos para facilitar o seu entendimento das necessidades e possíveis desejos dos clientes e consumidores, pois dependendo do produto e do público-alvo, podemos ter diversas classificações para os produtos de uma organização.

A figura a seguir apresenta alguns exemplos de produtos diversos com algumas das classificações possíveis.

FIGURA 9 – EXEMPLOS DE PRODUTOS, COM ALGUMAS CLASSIFICAÇÕES

FONTE: Organizado pelo autor

Segundo Greco e Schiffrin (apud KOTLER, 2000, p. 308), em um processo de diferenciação dos produtos para uma organização, ela deve inicialmente "estudar os valores para os clientes e então preparar uma oferta que superasse as suas expectativas".

Conforme os autores, isto deveria ser feito em três etapas:

1) Definir um modelo de valores para os clientes.
2) Definir uma hierarquia de valores para os clientes.
3) Decidir sobre o pacote de valores ofertado ao cliente.

AUTOATIVIDADE

Olá! Antes de prosseguir na leitura deste texto, faça uma pequena análise dos últimos produtos que você comprou. Como você os classificaria? Você poderia classificá-los em relação ao seu consumo, como básico, um desejo? Supérfluo ou não? Uso próprio ou não etc.

Esta reflexão apresentada nos leva a refletir, que quando um consumidor vai comprar um produto considerado como de estima, algo para se sentir bem, como uma roupa de grife para seu consumo. É diferente do processo de compra de um *shampoo* para lavação de seu carro, aonde em cada investimento, o processo de aquisição tenta obedecer a critérios específicos e características específicas de compras.

Assim, quanto melhor entendermos como os produtos são classificados, melhores decisões tomaremos em nossas organizações.

2 CLASSIFICAÇÃO E ALGUNS CONCEITOS DOS PRODUTOS SEGUNDO SUA UTILIZAÇÃO E FABRICAÇÃO

O profissional de *marketing* e os administradores precisam entender que o produto é um elemento fundamental da oferta realizada pela organização ao mercado. Quando os administradores trabalham o planejamento do *mix* de *marketing*, começam com a formulação correta da oferta para satisfazer as necessidades e aos desejos do cliente-alvo.

É comum, o cliente julgar a oferta apresentada pela organização, de acordo com três pontos básicos (KOTLER, 2000):

1) características e qualidade do produto;
2) opções de serviços oferecidos e qualidade dos mesmos;
3) preço adequado.

São muitas as formas de classificarmos os produtos e definirmos os mesmos. Nós iremos classificar os produtos em dois focos principais, ou seja, em relação ao processo de fabricação e em relação ao consumo.

Precisamos ter bem claro o significado do que seja um produto e um serviço, bem como entendermos que, muitas vezes, um produto vem agregado com um tipo serviço, como o caso da compra de um carro zero, em que o consumidor sempre espera pela concessionária o serviço de revisão periódica do carro adquirido e a sua garantia, assim como outros exemplos que você está acostumado.

Olá! Você já deve ter estudado em outras disciplinas deste curso, e mesmo neste caderno diversos conceitos de produto, serviço e produtos industriais, mas gostaria de revê-los para que você fixe bem estes conceitos. Vamos lá!

PRODUTO: é o objeto principal de um processo de relações de troca que pode ser oferecido por um mercado para pessoas físicas ou jurídicas, buscando gerar satisfação a quem o adquire ou consome. (KOTLER, 2000).

"É um termo que designa o que satisfaz a necessidade e desejo do cliente". (DIAS, 2003, p. 4).

"Os produtos comercializados incluem bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias".(KOTLER, 2000, p. 416).

SERVIÇO: "é um bem intangível, uma ação ou um desempenho que cria valor por meio de uma mudança desejada no cliente ou em beneficio dele". (DIAS, 2003, p. 4).

"Os serviços são produtos intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis. Como resultado, normalmente exigem mais controle de qualidade, credibilidade de fornecedor e adaptabilidade. São exemplos de serviços cortes de cabelo e serviços de reparos".(KOTLER, 2000, p. 418).

Atualmente, um dos principais focos do *marketing* em relação a produtos, é buscar uma diferenciação, tanto no produto, quanto na oferta em relação à concorrência. Dessa forma, podemos definir diferenciação, segundo Kotler (2000, p. 309), como sendo "o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa da oferta da concorrência", e Dias (2003) ainda reforça que esta oferta precisa ser **significativa e valorizada** pelo cliente.

Mattar (2006) descreve que é importante a identificação correta do que o cliente valoriza em uma oferta de produto, pois as organizações precisam acompanhar a tendência do mercado e precisam desenvolver estratégias acertadas de diferenciação.

Para Dias (2004) e Porter (1991), as principais estratégias de diferenciação trabalhadas pelas organizações são:

1) Diferenciação de preço ou vantagem de custo.
2) Atributos e benefícios do produto.
3) Serviços agregados.
4) Canal de distribuição.
5) Imagem de marca.

Segundo Malhotra, Rocha e Laudisio (2005), Sâmara e Barros (2006), as estratégias de diferenciação precisam desenvolver um diferencial para as organizações, mas também o consumidor precisa reconhecer estes diferenciais como verdadeiros em relação à concorrência.

Ao desenvolver e planejar uma oferta ao mercado, o profissional precisa buscar desenvolver os níveis de produto apresentados acima, sendo que a cada nível temos uma agregação de mais valor para o cliente. Segundo Kotler (2000, p. 416), os cinco níveis de trabalho do profissional de *marketing* em relação à oferta compreendem:

> O nível mais fundamental é o benefício central: o serviço ou benefício fundamental que o cliente está realmente comprando.
> No segundo nível, o profissional de *marketing* deve transformar o benefício central em um produto básico.
> No terceiro nível, o profissional de *marketing* prepara um produto esperado, uma série de atributos e condições que os compradores normalmente esperam ao comprá-lo.
> No quarto nível, o profissional de *marketing* prepara um produto ampliado, que excede as expectativas do cliente.
> No quinto nível está o produto potencial, que abrange todos os aumentos e transformações a que o produto deve ser submetido no futuro.

Quando buscamos trabalhar a hierarquia de valores para o cliente, Kotler (2000, p. 308) classificou os produtos nesta visão, como:

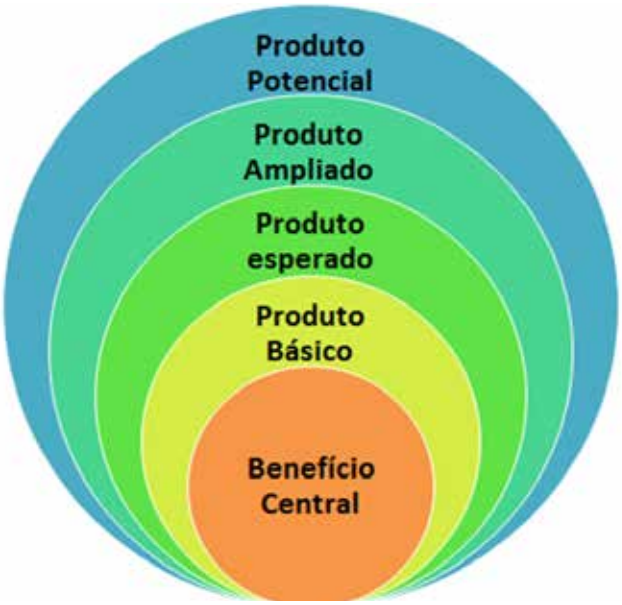
> **Produto básico**: são características mínimas que se espera de um produto/serviço, não apresentando benefícios adicionais.
> **Produto esperado**: São os benefícios que os consumidores esperam ou estão acostumados a receber através de outras ofertas de produtos similares existentes no mercado.
> **Produto desejado**: são os benefícios que o consumidor deseja receber de uma oferta, dentro de seu conhecimento do produto.
> **Produto inesperado**: é o algo a mais entregue pelo produto, sem que o cliente tenha pedido.

Kotler (2000, p. 417) descreve que um produto tem cinco níveis de agregação de valor ao cliente, os quais são:

> O **benefício central**, ou seja, o serviço ou benefício fundamental que o produto apresenta e que é o que o cliente realmente está buscando na compra do produto. O **produto básico**, o que se refere ao verdadeiro produto ou serviço que o consumidor está comprando.
> O **produto esperado** é a ampliação do produto básico oferecido de modo a apresentar as características que os consumidores esperam ao adquirir o produto. O **produto ampliado** é a anexação de características aos produtos de modo a gerar o encantamento ao cliente, onde o produto ou serviço supera as expectativas iniciais, são produtos/serviços que apresentam benefícios extras agregados ao produto. Geralmente exige um esforço do vendedor em diferenciá-lo dos produtos concorrentes.
> O **produto potencial**, aonde podem ser desenvolvidas alterações que esse produto poderá sofrer no futuro para surpreender os clientes.

Esta hierarquia pode ser vista na figura a seguir:

FIGURA 10 – CINCO NÍVEIS DA HIERARQUIA DE PRODUTOS



FONTE: Kotler (2000, p. 417)

Outro tipo de classificação utilizada por Dias (2003) é quanto à durabilidade do produto: durável e não durável. O produto durável é definido por Dias (2003, p. 106), como sendo aquele produto "que tem duração avaliada em número de anos de vida útil", e "produto não durável é aquele consumido imediatamente ou em pouco tempo, medido em número de meses".

O texto a seguir, é uma compilação das classificações apresentadas por Kotler (2000, p. 418-420) que trabalha a classificação dos bens de consumo e bens industriais:

CLASSIFICAÇÃO DE BENS DE CONSUMO

A grande variedade de bens de consumo pode ser classificada em termos de hábitos de compra. Podemos distinguir entre bens de conveniência, de compra comparada, de especialidade e não procurados.

- **Bens de conveniência**: são aqueles que o consumidor compra com frequência, imediatamente e com um mínimo de esforço. Exemplos: cigarros, sabonetes e jornais. Os bens de conveniência podem ser subdivididos em três categorias. Os básicos são aqueles comprados regularmente. Um comprador pode comprar, habitualmente, *ketchup* Arisco, creme dental Sorriso e bolachas Maria. Os bens de impulso são comprados sem qualquer planejamento ou esforço de busca. Barras de chocolate e revistas são colocadas próximo ao caixa ou balcão porque os compradores não pensariam em comprá-los se não os vissem. Os bens de

emergência são comprados quando há uma necessidade urgente - guarda-chuvas durante uma tempestade, lanternas durante um blecaute. Os fabricantes de bens de emergência devem colocá-los em grande número de pontos de venda para que o cliente possa encontrá-los quando precisar deles.

- **Bens de compra comparados**: são bens que o cliente, durante o processo de seleção e compra, caracteristicamente compara em termos de adequação, qualidade, preço e modelo. São exemplos móveis, vestuário, carros usados e os principais eletrodomésticos. Os bens de compra comparada podem ser divididos ainda em: bens de compra homogêneos, que são semelhantes em qualidade, mas têm diferenças significativas no preço para justificar as comparações de compra, e bens de compra heterogêneos, que diferem em aspectos do produto e serviços e podem ser mais importantes que o preço. A empresa que fabrica um bem de compra comparada heterogêneo oferece maior variedade para satisfazer os gostos individuais e deve ter uma equipe de vendas bem treinada para informar e orientar os clientes.

- **Bens de especialidade**: são bens com características singulares ou identificação de marca pelos quais um número suficiente de compradores está disposto a fazer um esforço extra de compra. São exemplos carros, equipamentos de som, equipamento fotográfico e ternos masculinos.

Um Mercedes é um bem de especialidade porque os compradores estão dispostos a se esforçar para comprá-lo. Os bens de especialidade não envolvem comparações; os compradores investem tempo e energia para chegar aos revendedores que têm os produtos desejados. Os revendedores não necessitam estar convenientemente localizados; contudo, devem deixar clara sua localização aos compradores potenciais.

- **Bens não procurados**: são bens que o consumidor não conhece ou normalmente não pensa em comprar. Detectores de fumaça são bens não procurados até o consumidor tomar conhecimento deles através de propaganda. Exemplos clássicos de bens conhecidos, mas não procurados são seguros de vida, jazigos perpétuos, lápides e enciclopédias. Os bens não procurados necessitam de propaganda e apoio de equipe de vendas.

CLASSIFICAÇÃO DE BENS EMPRESARIAIS

Os bens empresariais podem ser classificados em termos de como eles entram no processo de produção e de seu custo relativo. Podemos distinguir três grupos de bens empresariais: materiais e peças, bens de capital e suprimentos e serviços.

- **Materiais e peças**: são bens que entram no processo de fabricação dos produtos manufaturados. Dividem-se em duas classes: matérias-primas e materiais e peças manufaturados.

A matéria-prima divide-se em duas classes principais: produtos agropecuários (ex.: trigo, algodão, gado, frutas e legumes) e produtos naturais (ex.: peixes, madeira, óleo cru, minério de ferro). Os produtos agropecuários são fornecidos por muitos produtores, que os repassam a intermediários que, por sua vez, fornecem serviços de estocagem, classificação, armazenagem, transporte e venda. Sua natureza perecível e sazonal exige práticas de *marketing* especiais. Seu caráter de *commodity* resulta em relativamente pouca atividade publicitária e promocional, com algumas exceções. Às vezes, grupos de produtores de *commodities* poderão lançar campanhas a fim de promover seus produtos — leite, batatas, ameixas secas etc. Alguns produtores atribuem marcas a seus produtos — laranjas Sunkist, bananas Chiquita.

- **Bens de capital**: são bens de maior duração que facilitam o desenvolvimento ou o gerenciamento do produto acabado. Estão divididos em dois grupos: instalações e equipamento. As instalações consistem em construções (fábricas, escritórios) e equipamento (geradores, prensas perfuradoras, computadores de grande porte e elevadores).

As instalações são as compras mais importantes. São normalmente compradas diretamente do fornecedor e, em geral, a venda é precedida por um longo período de negociação. A força de vendas do fornecedor inclui o pessoal técnico. Os fornecedores devem estar dispostos a adequar projetos a especificações e a fornecer suporte pós-venda. A propaganda é muito menos importante que a venda pessoal.

O equipamento corresponde a máquinas e ferramentas portáteis de fábrica (ferramentas de mão, empilhadeiras) e equipamentos de escritório (microcomputadores, mesas de trabalho etc.). Esses tipos de equipamentos não se tornam parte de um produto acabado. Eles têm uma vida mais curta que as instalações, porém uma vida mais longa que os suprimentos de operação.

Embora alguns fabricantes de equipamentos façam vendas diretas, geralmente usam intermediários, visto que o mercado é geograficamente disperso, os compradores são numerosos e os pedidos são pequenos. Qualidade, atributos, preço e serviços são os principais elementos a considerar. A força de vendas tende a ser mais importante que a propaganda, embora essa possa ser usada de maneira eficaz.

- **Suprimentos e serviços empresariais**: são bens de curta duração que facilitam o desenvolvimento ou gerenciamento do produto acabado.

Existem dois tipos de suprimentos: suprimentos operacionais (lubrificantes, carvão, papel para escrever, canetas) e de manutenção e reparos (tinta, pregos, vassouras). Os suprimentos são o equivalente dos bens de conveniência: são normalmente comprados com o mínimo de esforço em uma base direta de recompra.

Em geral, são comercializados por intermediários, devido ao seu baixo valor unitário e ao grande número de clientes dispersos geograficamente. O preço e os serviços são considerações importantes porque esses produtos são padronizados e a preferência pela marca não é alta.

Os serviços empresariais incluem os serviços de reparo e manutenção (limpeza de janelas, consertos de copiadoras) e os serviços de consultoria empresarial (consultoria jurídica, gerencial e de propaganda). Os serviços de reparos e manutenção em geral são fornecidos por pequenas empresas especializadas ou pelos fabricantes do equipamento original. Os serviços de consultoria empresarial são normalmente procurados com base na reputação e na equipe dos fornecedores.

A figura apresentada depois da autoatividade apresenta uma visão das principais classificações trabalhadas em relação ao volume de produção e o processo produtivo.

AUTOATIVIDADE

Você se lembra do manual, "**não basta saber, tem que saber fazer**"? Por isso, a partir do conhecimento que você adquiriu sobre os diversos tipos de PRODUTOS, apresentamos a seguir um exercício para que você classifique alguns produtos, conforme o que você aprendeu:

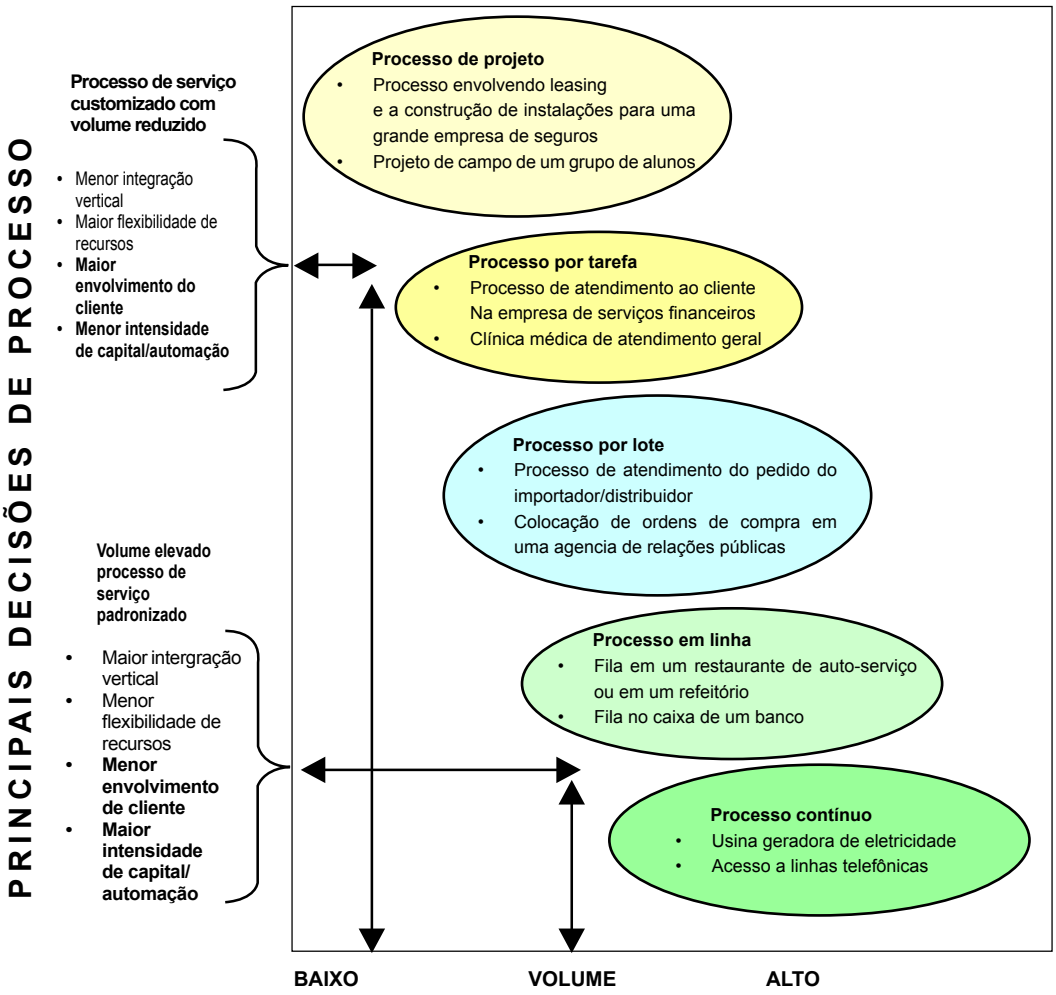
(A) Produto básico.
(B) Produto ampliado.
(C) Produto esperado.
(D) Produto diferenciado.
(E) Produtos de conveniência.
(F) Produtos de escolha ou compra comparada.
(G) Produtos de especialidade.
(H) Produtos industriais.

( ) Geladeira duplex.
( ) Arroz pré-cozido em sachê
( ) Caixa de fósforo.
( ) Carro com garantia estendida de 2 anos.
( ) Graxa para uso industrial.
( ) Vinhos especiais.
( ) Camiseta básica de marca (exemplo Hering, Lacoste etc).
( ) Garantia nos eletrodomésticos.
( ) Arroz amarelo tradicional.

Uma outra forma de classificar os produtos está também em entendermos como os mesmos são produzidos. Convém lembrar que cada produto tem características específicas em relação aos processos produtivos e dependem ainda do que será produzido e do tamanho dos lotes de produção.

A figura a seguir mostra esquematicamente esta relação de prioridades da visão da hierarquia dos produtos em relação aos benefícios esperados pelo consumidor.

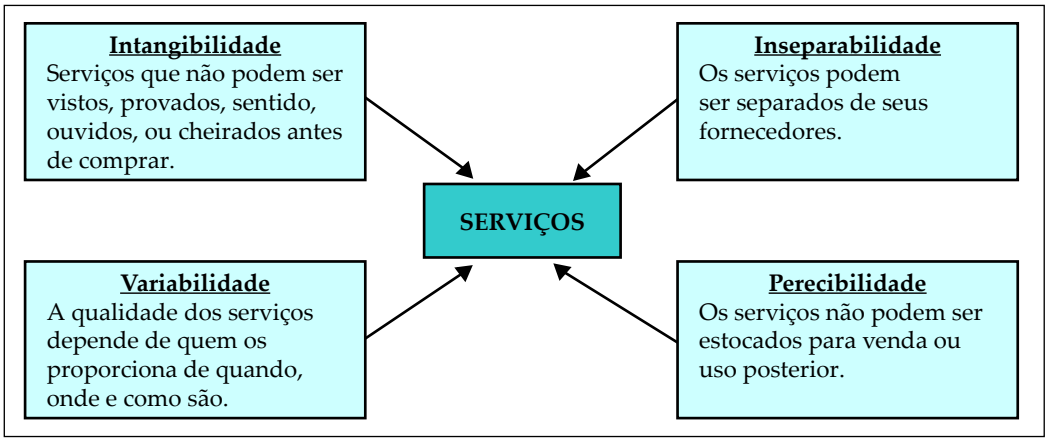
FIGURA 11 – VOLUME E AS PRINCIPAIS DECISÕES DE PROCESSO



FONTE: Ritzman; Krajewski (2004, p. 39)

Para encerrarmos este tópico, desenvolveremos características do serviço descritas por Kotler e Armstrong (1998, p. 456), as quais apresentamos de forma esquematizada na figura a seguir, onde estão descritas as principais características de serviços.

FIGURA 12 – CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS



FONTE: Kotler; Armstrong (1998, p. 456)

O quadro a seguir apresenta um resumo das classificações que apresentamos em nosso texto e mais algumas classificações, bem como exemplos e alguns atributos do composto de *marketing*, que são utilizados para o desenvolvimento de estratégias nas organizações.

QUADRO 5 – PRODUTOS DE CONSUMO: COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR E ATRIBUTOS DO COMPOSTO DE *MARKETING*

			ATRIBUTOS DO COMPOSTO DE *MARKETING*			
Classificação do Produto de Consumo	Exemplo	Comportamento de Compra	Produto	Preço	Ponto	Promoção
CONVENIÊNCIA Hábito barato ou compras impulsivas: pequeno serviço ou custos de vendas: *Regulares. * Impulso. * Emergência.	Alimentos, remédios, barra de chocolate, jornais populares, camisetas, guarda-chuvas.	Compras frequentemente planejadas na loja, baseada nas "melhores compras". Compras rápidas e não planejadas: baseadas em forte necessidade sentida. Comprado quando precisa mais: pouca compra feita. Procura pelo menor preço.	Marca, embalagem e rótulo importantes para estimular compras impulsivas, informar compradores.	Baixo preço, unitário de gêneros básicos e bens de momento; maiores para os bens de emergência.	Mantido por muitas lojas; bens de momento em locais altamente visíveis, próximos a locais de inspeção; artigos de emergência geralmente mantidos como artigos "de informação".	A propaganda no mercado de massa é o principal elemento do composto de promoção.

COMPRA COMPARADA Produtos percebidos como compensadores do tempo e esforço gastos para compará-los aos concorrentes: *Homogêneos (basicamente percebidos como iguais). *Heterogêneos (percebidos como diferentes).	Alguns tamanhos e tipos de refrigeradores e televisões; artigos de supermercado relativamente caros (café, manteiga), móveis, máquinas fotográficas, vestimentas.	Compara com base em características e padrões de qualidade preconcebidos.	Atributos acessórios do produto (instalação, crédito, acompanhamento, entrega, atendimento); necessária uma ampla variedade para satisfazer gostos individuais.	Geralmente custam mais que os bens de conveniência.	Destaca conveniência da localização.	Produtos homogêneos acentuam as características adicionais do produto (atendimento, qualidade); características e benefícios competitivos heterogêneos; vendas pessoais são parte-chave do composto de promoção.
ESPECIALIDADE Percebidos como merecedores de uma viagem especial.	Automóveis Mercedes, tênis Nike, relógios Swatch.	O comprador quer um produto específico; não necessita de comparação; gastará considerável tempo e esforço para comprar.	Importante a identificação da marca e também os atributos acessórios do produto, como utilidade e embalagem; decisões de ampliação da linha de produtos são importantes.	Características singulares do produto, associações ao nome da marca permitem preço elevado.	Mais importante a localização das lojas que o número delas.	Acentua atributos e associações singulares do produto; apelos de propaganda e decisões da mídia mostram a imagem do produto; importância das vendas pessoais.
NÃO PROCURADOS Os clientes não querem o produto ou não estão cientes de poder comprá-lo.	Novo não procurado: TV a cabo do canal 500; alarme automático de incêndio; conhecimento não procurado: seguro de vida, enciclopédias.	A necessidade existente, mas o comprador não está motivado a satisfazê-la. Nenhuma procura de produto.	Atributos acessórios do produto (atendimento, certificados de qualidade) são importantes.	Deve ser competitivo para superar a resistência do comprador, mas suficientemente alto para cobrir os custos de venda.	Os não procurados necessitam de muitas lojas, frequentemente, com apresentações no local.	Requer grande ênfase em todos os elementos do composto de promoção, especialmente métodos avançados de venda pessoal; benefícios mais enfatizados que os atributos.

FONTE: Sanduhusen (2003, p. 281)

QUADRO 6 – PRODUTOS INDUSTRIAIS: COMPORTAMENTO DO COMPRADOR E ATRIBUTOS DO COMPOSTO DE *MARKETING*

ATRIBUTOS DO COMPOSTO DE *MARKETING*						
Classificação do Produto industrial	Exemplo	Comportamento de Compra	Produto	Preço	Ponto	Promoção
INSTALAÇÕES Bens de capital de longa duração, depreciados ao longo do tempo.	Construções (antigas). Construções (novas). Equipamento fixo personalizado padronizado.	Motivos principalmente econômicos (retorno sobre o investimento); influências múltiplas e de altos níveis nas compras. Negociação com os fornecedores é importante.	Compra cara e arriscada frequentemente torna o aluguel (*leasing*) mais atraente que a compra; a forma do produto não muda; taxa de consumo muito baixa.	Alto preço unitário; a demanda tende a ser inelástica, especialmente durante melhoras econômicas com ROI atraentes; caso contrário, concorrência com base em ofertas.	Geralmente adquirido diretamente do fabricante.	Promoção indireta (propaganda, publicidade) muito menos importante que as vendas pessoais; pode ser concentrada em mercados centralizados, mas para atender às necessidades do comprador individual.

EQUIPAMENTO ACESSÓRIO Artigos de curta duração que não se tornam parte do produto acabado.	Ferramentas, equipamento para a produção e atividades de escritório (furadeiras portáteis, máquinas de escrever e outros).	Número maior de clientes potenciais, mas menos influências do centro de compras do que para as instalações; pedido pequeno.	Mais padronizada que as instalações; *leasing* atraente em alguns mercados-alvo; serviços de engenharia menos importantes.	Preço unitário médio; a demanda tende a se tornar mais elástica quando o equipamento é mais padronizado.	Mercado geograficamente disperso utiliza, por isso, mais intermediários.	Utiliza mais a promoção indireta (especialmente a promoção de vendas).
MATÉRIAS-PRIMAS Artigos caros não transformados que entram no processo de produção.	Fontes naturais e criadas (petróleo bruto, minério de ferro, madeira); também produtos cultivados.	Baixo nível da tomada de decisão; continuidade de fornecimento, baixos custos são motivos-chaves; preferência por produtos padronizados e qualificados; pode estimular contratos de compra para controlar o fornecimento.	Perecíveis, sazonais, não expandem em curto prazo.	Frequentemente depende do suprimento, o qual é difícil de ajustar à demanda; geralmente, inelástica para o setor e elástica para empresas isoladas.	Demanda constante e produção sazonal significam ênfase na estocagem, transporte e classificação; produtores dispersos e compradores centralizados significam grandes distribuidores centralizados e integração vertical.	Produtos difíceis de diferenciar, então a venda direta é um importante componente do composto de promoção.
COMPONENTES Artigos caros que requerem mais transformação que as matérias-primas; também fazem parte do processo de produção.	Peças (acabadas ou semiacabadas, prontas para montagem); pneus, pequenos motores. Materiais (com necessidade de processamento posterior); fios, fibras, aço.	Recompra modificada ou nova situação de compra se os componentes forem importantes ou caros; recompra direta por necessidade de padrões econômicos (preço, disponibilidade e qualidade são importantes); geralmente muitas fontes alternativas.	Consumo extremamente rápido; ênfase sobre o serviço e a continuidade.	A demanda setorial é derivada e basicamente inelástica, mas é elástica para empresas isoladas, com o preço sendo um fator-chave do composto; baixo preço unitário.	Muitos fornecedores criam condições competitivas.	Montadoras de sistemas e peças de reposição são especialmente atraentes.
SUPRIMENTOS Artigos de manutenção, reparo e operação; não se tornam parte do produto final.	Tinta, pregos, vassouras, porcas, clipes de papel, óleos lubrificantes.	Requer fontes alternativas; geralmente compras diretas; com poucas influências de compra, pequenas compras; pode negociar contratos para criar situações de recompra direta; frequentemente a reciprocidade é esperada.	Marcas são importantes para tomar a compra mais fácil; embalagem para armazenagem fácil; o rápido consumo enfatiza a confiabilidade; deve oferecer linha completa.	Preço unitário muito baixo; demanda altamente elástica em curto prazo.		Propaganda na mídia e promoção e promoção de vendas apoiam os esforços de vendas diretas.

SERVIÇOS *manutenção e reparo *consultoria empresarial.	Pintura, conserto de maquinaria, reparos de manutenção. Consultoria administrativa, contabilidade.	Frequentemente adquiridos de forma contratual ou de consultoria, muitas vezes realizada internamente.	Associações de marcas, qualidade de produto, atendimento.	Demanda frequentemente inelástica se for um produto singular; caso contrário, é possível uma ampla gama de preços por meio de negociações.	Difícil ampliar a distribuição; importância da localização varia com a qualidade de contato com o cliente.	Vendas pessoais diretas dominantes nos serviços altamente personalizados; referências são importantes; a propaganda se torna menos importante quando o serviço se torna menos pessoal.

FONTE: Sanduhusen (2003, p. 283)

De acordo com o que você estudou neste tópico, o conhecimento de como classificar os produtos nos diversos enfoques, ajuda o profissional a definir melhor as estratégias de ação de *marketing* e de desenvolvimento de produtos. Por isso, conheça e desenvolva uma visão integrada de todas as possibilidades de classificação, ajustando-a a sua realidade e à da organização.

Para um aprofundamento do tema serviço, sugiro que você leia o texto disponível no *site*: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/mkt/2.pdf>, um texto sobre *marketing* de serviço, aonde trabalha e os principais elementos que caracterizam um serviço. Conceitos similares, você encontrará também nos livros de *marketing* apresentados na bibliografia deste caderno.

RESUMO DO TÓPICO 2

Os principais pontos estudados neste tópico foram:

- Quando um gestor de produtos desenvolve um trabalho de desenvolvimento de produto, ele utiliza algumas classificações de produtos para facilitar o seu entendimento das necessidades e possíveis desejos dos clientes e consumidores.

- É comum o cliente julgar a oferta apresentada pela organização, conforme (Kotler, 2000), em três pontos básicos:

  1 Características e qualidade do produto.
  2 Opções de serviços oferecidos e qualidade dos mesmos.
  3 Preço adequado.

- Produto é o objeto principal de um processo de relações de troca que podem ser oferecidos por um mercado para pessoas físicas ou jurídicas, buscando gerar satisfação a quem os adquire ou consome. Os produtos comercializados incluem bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias. (KOTLER, 2000).

- "Os serviços são produtos intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis. Como resultado, normalmente exigem mais controle de qualidade, credibilidade de fornecedor e adaptabilidade". (KOTLER, 2000, p. 418).

- Quando buscamos trabalhar a hierarquia de valores para o cliente em relação a um produto, Kotler (2000, p. 308) classificou-os como:

  1 Produto básico.
  2 Produto esperado.
  3 Produto desejado.
  4 Produto inesperado.

- Classificação de bens de consumo
  - Bens de conveniência.
  - Bens de compra comparados.
  - Bens de especialidade.
  - Bens não procurados.

- Classificação de bens empresariais
  - Materiais e peças.
  - Bens de capital.
  - Suprimentos e serviços empresariais.

AUTOATIVIDADE

1 Explique por que é importante trabalhar a classificação de produtos na área de *marketing* e desenvolvimento de produtos.

2 Por que é importante uma organização conhecer se os produtos ofertados pela mesma ao mercado são um produto básico; produto esperado; produto desejado ou um produto inesperado?

3 Defina o que são bens de conveniência, bens de compra comparados, bens de especialidade e bens não procurados.

TÓPICO 3

CONCEITOS RELACIONADOS A MARCAS E *BRANDING*

1 INTRODUÇÃO

Vamos considerar a seguinte situação hipotética: um consumidor vai ao mercado comprar um pacote de arroz de um quilo e um pacote de sabão em pó para lavar roupa. Chega à primeira gôndola, encontra diversos pacotes de arroz empilhados, só tendo a descrição de que é arroz tipo amarelo e que o pacote tem um quilograma.

Vai à segunda gôndola, vê diversas embalagens de sabão em pó, dizendo que tem o sabão, tem um quilograma e só. Nesta simulação, você pode ver como as marcas dos produtos são importantes para as organizações e também para o consumidor. Nesta situação apresentada, como poderemos encontrar a nossa marca predileta de produto?

A marca de um produto é um elemento essencial para as organizações e seus produtos. Uma boa definição de produto pode ajudar um produto a ser sucesso ou não. Desta forma, as marcas de produto ajudam a identificar a origem ou o seu fabricante, permitindo ao consumidor identificar de forma clara, o produto que procura, atribuindo a sua preferência por determinado produto ou fabricante.

Produtos idênticos podem ser avaliados diferentemente, dependendo da relação do consumidor com determinada marca. Muitas vezes, o consumidor dá valor à determinada marca devido a alguma experiência anterior que o consumidor teve com o produto e, muitas vezes, pode ser influenciado por um programa de *marketing*, desenvolvido por alguma marca específica.

Atualmente, a marca de um produto pode ter um valor grande para a organização e o mercado, por isso, é importante desenvolver estratégias de *marketing* e trabalhos de desenvolvimento de marcas, cuidando para que a mesma não agrida o consumidor, mas que seja agradável a ele e ao mercado.

As marcas vencedoras perante o mercado não são somente as que apresentam os benefícios funcionais, mas têm também como objetivo criar benefícios emocionais com os consumidores, buscando levá-los à fidelização.

A marca, conforme Sampaio (1999), deve buscar agregar ao consumidor o seu estilo e acrescentar uma experiência de vida ao mesmo. Dessa forma, um consumidor que usa uma roupa "Lacoste", ou dirige um carro "Mercedez Benz", está demonstrando características específicas de estilo de vida.

Segundo Cobra (1997), a marca de um produto faz parte do composto mercadológico do mesmo, devendo ser amplamente estudado por especialistas no processo de lançamento de um produto. Para Sampaio (1999), o *branding* busca utilizar a marca como forma de potencializar o negócio, e é uma técnica de *marketing* que busca gerar valor para a marca.

Uma marca conhecida e com grande participação de mercado pode superar em muito o valor de todo o patrimônio da empresa. Marcas fortes têm uma grande força na economia moderna e, muitas vezes, podem se tornar o mais valioso ativo de uma empresa.

Veja no quadro a seguir, o valor de algumas das principais marcas nacionais.

QUADRO 7 – PRINCIPAIS MARCAS BRASILEIRAS E SEUS VALORES

marca	valor de mercado
ITAÚ	R$ 20.651 bilhões.
bradesco	**R$ 12.381 bilhões**.
petrobras	**R$ 10.805 bilhões**.
banco do brasil	**R$ 10.497 bilhões**.
skol - ambev	**R$ 6.593 bilhões**.
natura	R$ 4.652 bilhões.
brahma - ambev	R$ 3.607 bilhões.
antÁrtica - ambev	R$ 1.753 bilhões.
vivo	R$ 1.468 bilhão.
renner	780 milhões de reais.

FONTE: Disponível em: <http://exame.abril.com.br/blogs/o-negocio-e-lista/2010/07/16/as-10-marcas-brasileiras-mais-valiosas/>. Acesso em: 1 mar. 2011.

Conforme você pode ver no Quadro 7, a marca é um elemento importante para as organizações. Então, vamos conhecer mais alguns elementos importantes em relação a este tema no próximo item. Bom estudo!

2 MARCAS

Os responsáveis pelo *marketing* das organizações precisam desenvolver campanhas criativas e estratégias adequadas para os 4Ps (produto, preço, praça e promoção), e a(s) marca (s) utilizada(s) são de fundamental importância, conforme podemos ler na introdução deste tópico.

Muitos consumidores valorizam a compra de produtos com marcas conhecidas, outros já não dão importância às marcas. Muitos valorizam a marca de suas roupas, outros a de seus carros, do vinho que bebem, e por aí vão as preferências dos consumidores.

De acordo com Keller e Machado (2006), uma marca tem uma função importante no processo de auxiliar os consumidores em seu processo de escolhas, além de orientar no conhecimento de características sobre certos produtos ou serviços. Isto se tem tornado tão característico para alguns segmentos de produtos, que algumas marcas viraram sinônimo de produto.

Quantos já não pediram um "XEROX" (marca), quando desejavam tirar uma fotocópia de determinado documento, ou pediram "OMO" em vez de sabão em pó, GILLETE no lugar de um aparelho de barbear ou lâmina de barbear, e por aí vai. Este é o poder das MARCAS.

AUTOATIVIDADE

Olá, caro(a) acadêmico(a)! Este nosso país é muito grande, e por causa disso temos muitas características regionais e produtos diferentes. Faça agora um exercício para identificar marcas de produtos regionais, e se possível discuta com seus colegas sobre a importância destas marcas.

Bom exercício!

A *American Marketing Association* – AMA (apud KOTLER, 2000, p. 426) define marca como sendo "um nome, termo, símbolo, desenho - ou uma combinação desses elementos - que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los da concorrência". Para Dias (2004, p. 109), "o desafio do profissional de *marketing* é desenvolver um conjunto de significados para que a marca se torne o principal ativo permanente da empresa".

Conforme Ries e Trout (apud DIAS, 2004, p. 104) escreveram, em seu clássico livro "*Marketing* de Guerra, que "a marca é a imagem que está na mente do consumidor, pois muitas mensagens concorrem por um espaço na mente do consumidor, por isso que a mente do consumidor é o campo de batalha", onde concluímos que todos os concorrentes estão brigando para fazer o consumidor comprar o seu produto e não o do concorrente.

Segundo Perez (2007, p. 3), a construção da imagem da marca segue:

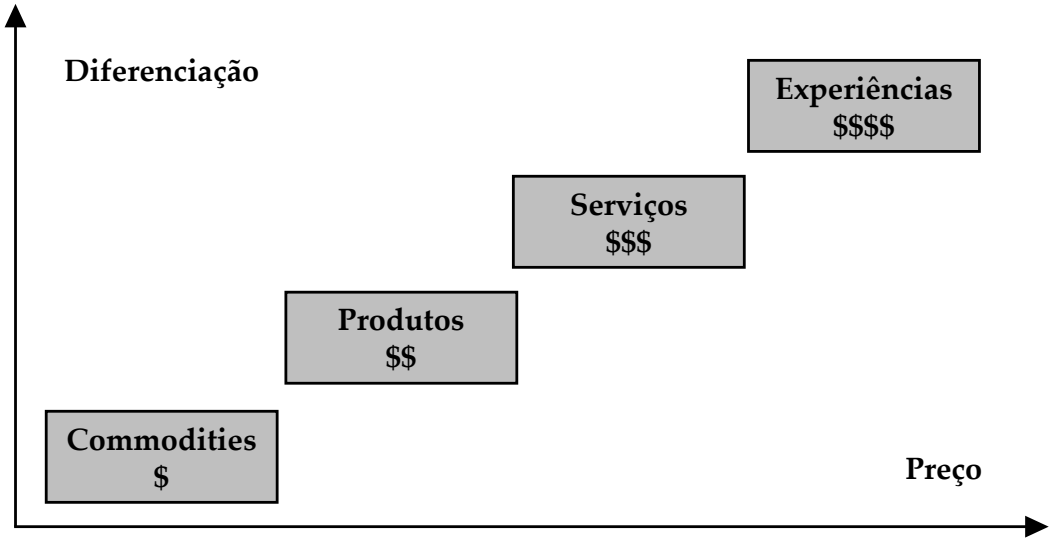
> para além da recepção de suas expressividades, envolve ainda um conjunto de experiências, impressões, posições e sentimentos que as pessoas apresentam em relação a um determinado objeto. Quando falamos de imagem empresarial, por exemplo, referimo-nos às experiências que os consumidores tiveram com esta empresa pelo uso de seus produtos, de seu posicionamento social, do comportamento dos seus executivos, do tratamento que confere aos seus funcionários, das mensagens publicitárias que divulga etc.

Dessa forma, desenvolver uma marca envolve a geração de valor principalmente para o consumidor e o mercado. Uma organização precisa entender que a marca é o espelho do consumo e da experiência que a mesma gera para os seus consumidores. O posicionamento dos produtos então gera uma visão diferenciada aos consumidores.

Conforme Martins (2008), vão desde uma percepção pura de uma *comodities* básica, evoluindo para um produto mais trabalhado, um produto com base em serviços, e por fim um produto gerador de experiências positivas ao consumidor.

Esta evolução pode ser exemplificada e representada graficamente na figura a seguir:

FIGURA 13 – ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DE VALORES NO CONSUMIDOR *VERSUS* PRODUTO OFERECIDO PELAS INDÚSTRIAS



FONTE: Martins (2008, p. 19)

Faça um exercício pessoal, trabalhando esta percepção e tente imaginar quais são as experiências que cada uma destas marcas ou produtos tenta transmitir aos seus consumidores:

1) FEIJÃO A GRANEL

2) CAMISETA BÁSICA

FONTE: Adaptado de: <http://www.google.com.br/imgres?imgurl=http://blogdanina.gruponina.com.br/blogdanina/wp-content/photos/camisa_basica_1.jpg&imgrefurl=http://blogdanina.gruponina.com.br/blogdanina/%3Fp%3D473&usg=__ZumzDi_tPGIhlRPA2ZNYfCNClwE=&h=381&w=450&sz=11&hl=pt-BR&start=2&zoom=1&itbs=1&tbnid=bolT83LzwKWOLM:&tbnh=108&tbnw=127&prev=/search%3Fq%3DCAMISETA%2BB%25C3%2581SICA%26hl%3Dpt-BR%26biw%3D1020%26bih%3D415%26gbv%3D2%26tbm%3Disch&ei=TGK9TYeiL4m60QGsr-TRBg>. Acesso em: 30 mar. 2011.

3) CARRO DA FERRARI

FONTE: Adaptado de: <http://www.webmotors.com.br/wmpublicador/lancamentos-conteudo.vxlpub?hnid=44698>. Acesso em: 28 mar. 2011.

Conforme você pode perceber neste exercício simples, a percepção que o produto e a marca pode gerar no consumidor é muito adversa. Por isso, precisamos identificar e desenvolver a experiência adequada no consumidor para posicionarmos a organização e seus produtos no mercado.

Lembre-se dessa dica quando você estiver desenvolvendo um trabalho prático sobre o tema marcas para as organizações.

A marca para o consumidor, segundo Aaker (1998), desenvolve três tipos de benefícios:

1) os benefícios funcionais que estão relacionados com o produto ou serviço em si e sua qualidade intrínseca e a sua funcionalidade;
2) os benefícios relacionados a aspectos econômicos do produto e suas vantagens avaliadas em relação aos seus custos e benefícios gerados;
3) os benefícios psicológicos relacionados com a ordem subjetiva em relação às expectativas e suas percepções em relação à sua satisfação.

3 *BRANDING*

O termo *Branding*, segundo Donnici (2011), começou a ser utilizado inicialmente nos Estados Unidos na década de 90, quando se iniciou agregar valores culturais às marcas e os produtos, de forma geral, estavam muito parecidos entre si. A marca tornou-se o elemento de diferenciação entre eles. A palavra *branding* em sua tradução literal do inglês para o português, conforme o dicionário Michaelis *on-line*, significa "ato de marcar a ferro quente", ou seja, não temos uma tradução literal para a visão de *marketing* desta palavra para o português. Já a tradução da palavra *brand* neste dicionário, na visão administrativa, significa "marca".

O conceito complementar, que tem sido trabalhado pelos profissionais de *marketing*, é o de *brand equity*, ou de acordo com Keller e Machado (2006), refere-se ao valor patrimonial de uma marca ou *brand equity*. E que conforme

os autores são todas as ferramentas utilizadas pelo *marketing* e as organizações para trabalhar o posicionamento, a comunicação e o processo de venda da marca, de forma a entregar um valor positivo aos clientes de experiências e sensações, proporcionando um retorno monetário para as organizações.

Keller e Machado (2006) desenvolvem o conceito de que gerenciamento de uma marca deve ser focado pela equipe de *marketing*, baseado no comportamento do consumidor, ou seja, no seu *brand equity*, auxiliando-o a construir marcas que tenham um maior apelo e geração de fidelidade com os clientes.

Esta ação mercadológica gera marcas menos vulneráveis a aumento de preços e a ações da concorrência. Os autores ainda reforçam que uma marca com *brand equity* positivo obtém respostas mais favoráveis dos clientes, do que produtos ou serviço genéricos, sem uma marca com presença forte de mercado.

O conceito de *brand equity* apresentado por Aaker (1998, p. 28) é como sendo "o conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela".

Para Keller e Machado (2006), um posicionamento eficiente de *brand equity* precisa-se definir claramente qual é o público-alvo da marca, quais são os seus concorrentes diretos, analisando as semelhança e diferenças com as marcas concorrentes, buscando assim o que ela tem de melhor e, principalmente, destacando os itens que a tornam exclusiva em relação às marcas concorrentes.

De acordo com Aaker (1998), o *brand equity* busca desenvolver os valores intrínsecos às marcas, os quais buscam ativar no consumidor uma percepção positiva em sua mente. Uma forma de marcar esta percepção em relação aos produtos e os ativos da organização está em ligar às marcas através de seu nome e/ou logomarca.

Para Aaker (1998), o *brand equity* deve-se focar em alguns objetivos:

1 Medir a eficiência da marca em relação ao consumidor.
2 Entender o que o consumidor busca ao consumir a marca.
3 Qual o significado do preço do produto para o consumidor.
4 Tendências de consumo dos consumidores e estudar a sua evolução nos aspectos de evolução de classe econôm*ica.*
5 *Acompanhar o marketing* das novas marcas e concorrentes em relação ao consumidor.
6 Medir os investimentos em propaganda e *marketing* e a sua eficiência.

AUTOATIVIDADE

Você se lembra do manual, "**não basta saber, tem que saber fazer**"? Por isso, a partir do conhecimento que você adquiriu sobre *brand equity*, busque descrever para a marca Tommy Hilfiger o que o consumidor busca ao consumir a marca. Pode ser um possível significado do preço do produto para esse consumidor.

FONTE: Disponível em: <http://sempaleto.com.br/wp-content/uploads/2010/03/tommy_hilfiger_logo.jpg>. Acesso em: 20 abr. 2011.

De acordo com Aaker (1998), o *brand equity* está baseado em três elementos fundamentais, que são a lealdade à marca; o conhecimento do consumidor em relação à marca; a qualidade percebida e, por último, podem-se citar ainda outros ativos da organização como patentes, marcas registradas e canais de distribuição, que completam a sensação de solidez da marca.

A seguir apresentamos mais alguns conceitos importantes utilizados na área de aplicação do conhecimento do *branding*:

Brand: veja marca. Identificação sob a forma de nome, símbolo, termo, desenho ou alguma combinação de todos, que diferencia um produto de seus similares.
Brand acceptance: aceitação dada a uma marca ou produto.
Brand association: associação da marca. É a marca identificada pelo consumidor por meio de uma pesquisa ou associada à satisfação de um desejo.
Brand consciousness: consciência de marca.
Brand demand: preferência do consumidor por determinada marca.
Brand equity: valor agregador resultado de transformação de um produto numa marca. O conceito de *brand equity* atribui a determinadas marcas um valor superior ao que os consumidores lhe atribuem.

Brand extension: adição de um novo produto a uma linha já existente sob a mesma marca.
Brand familiarity: habilidade do consumidor de conhecer uma particular marca de produto.
Brand image: veja imagem corporativa. 1. Grupo de crenças que os consumidores têm acerca de determinada marca. 2. Uniformidade de todos os elementos internos e externos do ponto de venda. Contribui, juntamente com os produtos, para tornar "única" a atmosfera característica daquele sistema de *franchising*.
Brand leader: marca líder. Produto considerado o melhor em seu mercado ou comercializado de acordo com esse pressuposto.
Brand loyalty: é a fidelidade em relação à marca de um produto, dada pelo consumidor.
Brand name: nome da marca, sua parte verbal.
Brand preference: preferência de uma marca.
Brand recognition: reconhecimento de um produto por meio de um anúncio.
Brand strategy: estratégia de marca. Planos e táticas relativos à utilização de marcas.
Brand switching: mudanças do consumidor na compra de uma marca.
Branded: artigos de marca registrada.
Branding: é o conjunto de ações relativas à administração de marcas. São tarefas voltadas para os processos de desenvolvimento, criação, lançamento, fortalecimento, reciclagem e expansão da marca. Estas tarefas visam criar e explicitar valores tangíveis e intangíveis, construir uma identidade sólida, gerar confiabilidade e, por fim, dar à marca uma boa imagem que reflita um caráter responsável e assegure que a marca ocupe um lugar privilegiado no mercado e na mente dos consumidores. Em poucas palavras, *branding*, pode ser definido como "conjunto das tarefas de *marketing* – incluindo suas ferramentas de comunicação – destinadas a otimizar a gestão de marcas".(SAMPAIO 1999, p. 27).
Logomarca: símbolo gráfico identificador de uma empresa ou marca, quando composta do símbolo em si mais o logotipo.
Logotipo: letras utilizadas para compor o nome de marca ou empresa.
Marca: um nome, sinal, *design*, símbolo ou quaisquer outras características que sirvam para diferenciar de forma distinta os produtos dos demais produtos dos concorrentes.
Marca de fabricante: marca criada e pertencente a um fabricante de um produto ou serviço.
Marca de família: diz-se do uso da mesma marca nominal para todos os artigos do produtor.
Marca de serviço: palavras, símbolos ou sinais legalmente registrados por uma empresa referentes e uma oferta de serviço.
Marca própria: veja marca privada.
Marca privada (ou marca do intermediário, distribuidor ou revendedor): marca criada e pertencente ao revendedor de um produto ou serviço.
Marca registrada: protege os direitos exclusivos do vendedor de utilizar o nome ou símbolo de uma marca. Inclui o conteúdo gráfico, bem como a marca nominal.

FONTE: Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Dicionario_de_Marketing.htm>. Acesso em: 20 maio 2011.

Para um aprofundamento do tema de marca, sugiro que você leia os textos disponíveis na internet.
O primeiro texto trabalha os conceitos de semiótica na construção das marcas:
Gestão e semiótica da marca: a publicidade como construção e sustentação
Clotilde Perez
Escola de Comunicações e Artes – ECA USP
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC SP
Disponível em: <http://www.fluxos.com/aulas/TEXTOSIMGS/COMUNICACAO/Perez_SEMIOTICA_DA_MARCA.pdf> .

O segundo texto desenvolve um estudo relacionado aos conceitos de *branding equity*:
O **branding**: ferramenta estratégica para o posicionamento da marca.
Giorgio Gilwan da Silva.
Pós-graduando em *Design* Gráfico – Estratégia Corporativa pela Universidade do Vale do Itajaí.
Disponível em: <http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/encuentro2007/02_auspicios_publicaciones/actas_diseno/articulos_pdf/A079.pdf>.
Espero que você aproveite bem a leitura destes dois textos, pois os conceitos desenvolvidos nos mesmos estão bastante em voga nos meios empresariais atuais, principalmente aos administradores e profissionais de *marketing*.

Vistos os principais conceitos trabalhados neste tópico, convidamos você para duas leituras complementares sobre marcas.

LEITURA COMPLEMENTAR 1

AS LEIS DE MARCA

Fred Tavares

O poder de uma marca reside em sua capacidade de influenciar o comportamento de compra do consumidor. Um programa bem sucedido de *branding* se baseia no conceito de singularidade. Ele cria na mente do cliente em potencial a percepção de que não há outro produto no mercado como o seu.

Para tanto, a escolha da estratégia representa um direcionamento para assegurar que a posição seja exclusiva e deva estar apoiada na diferenciação. Ideias com as quais concordam Al Ries e Michael Porter. A única diferença é que Al Ries observa que a mente é o objetivo e o mercado é a consequência. Para que a estratégia seja eficaz, o *marketing* deve estar atrelado para cristalizar a marca na mente do cliente em perspectiva. A estratégia deve ser excludente (*trade-off*); isto quer dizer, não dá para querer tudo.

Os esforços devem ser concentrados no alvo pretendido, teoria muito bem defendida por Porter, com a qual corrobora Al Ries: "alargar a base, ampliar o apelo e estender a linha são tendências populares em *marketing*. As mesmas forças que tentam aumentar a participação de uma empresa no mercado são as forças que minam o poder de marca".

Estratégia e *marketing* são questões básicas para o sucesso da marca. Agora vamos apresentar leis que ajudam a realizar este objetivo. Estabelecemos os aforismos de cada lei e faremos as correlações com a marca Coca-Cola, que serve de objeto de análise para demonstrar os conceitos apresentados aqui.

O princípio axiomático das leis de Al Ries aponta para uma conclusão bem objetiva. As leis de marca são úteis para as decisões acerca da estratégia e do *marketing* da empresa e de suas marcas. Quem possui uma marca forte e de confiança (*trustmark*) tem o maior ativo de uma empresa nas mãos. Não é por acaso que Coca-Cola é a marca nominal individual mais valiosa do planeta, como já vimos anteriormente.

Da Antiguidade para a época atual, as marcas avançaram significativamente. De simples selos a produtos, até a transformação final em marcas. A evolução foi generosa, trouxe consigo benefícios e vantagens para o mercado, abertura de novas oportunidades, aquecimento da economia e a saudável competição entre as empresas, pela jornada da liderança na mente do consumidor.

Marcas fortes, negócios lucrativos. A marca virou um ativo valioso e objeto de desejo; passou a ser considerada um diferencial nas transações, envolvendo fusões e aquisições pelo mundo afora. A vantagem em se ter uma marca forte foi — e é — o grande objetivo estratégico de qualquer companhia no planeta.

As pessoas não compram produtos, escolhem marcas. Decidem sobre aquelas que têm os valores com os quais se identificam em termos de conceito de produto, características linguísticas e aspectos psicológicos — estes principalmente, por conduzirem ao viés da emoção. Nesse sentido, a emoção desbancou a razão. A marca é a "necessidade" que faltava à vida do ser humano. É uma necessidade tão real que chega a ser fisiológica, e isto se deve ao bombardeio incessante da comunicação de massa, através, por exemplo, do esforço de *marketing* publicitário. Qual a razão de um consumidor pagar 300% a mais sobre um produto, que é "igual" ao outro? A resposta é simples: a marca e a emoção que ela proporciona.

As marcas têm funcionalidade, mas de nada adiantaria se elas não existissem enquanto símbolos, e que pudessem — e o fazem bem — transmitir a diferença e a singularidade para que os indivíduos na sociedade de consumo encontrassem os seus pares para trocas simbólicas, econômicas, sociais, e afirmar a sua identidade enquanto indivíduos — e não só como consumidores — dentro de um coletivo, conforme captamos através do pensamento de Bourdieu e de outras correntes ideológicas, que estão na mesma linha de reflexão: Canclini e Durkheim, para o entendimento da contemplação, do endeusamento e da condição emblemática das marcas no simbolismo social da vida humana.

Racionalmente falando, a marca é pura emoção e "instrumento de socialização". O ideal das marcas é conquistar a máxima estatura e vitalidade no mercado. Para conseguir isso, é indispensável uma estratégia que dimensione adequadamente a composição da marca (*brand strategy*), as políticas, os tipos e as abordagens que sejam capazes de produzir a diferença, a exclusividade e a singularidade. Sem esquecer, é claro, de saber se estão respeitando as leis (pelo menos uma boa parte delas), procurando manter-se no foco contínuo e administrar recursos de *marketing* que permitam gerir a estratégia com coerência de propósito.

Vivemos sob o imaginário das marcas, o simulacro da vida, onde tudo é perfeito e belo e as marcas funcionam como a catarse do desejo coletivo. As marcas estabelecem e reforçam a identidade e amor próprio dos consumidores, que nelas procuram âncoras racionais, emocionais — principalmente — e respostas para a sua afirmação e existência na sociedade moderna.

A marca proporciona prestígio, reconhecimento social e até um certo *status*. A era das marcas chegou com todos os seus valores e predicados; é um fenômeno de estratégia e de *marketing*. As marcas passaram a ser adoradas por todas as classes, raças, credos e religiões, em qualquer lugar onde exista vida, consumo e socialização, conforme Schweriner, no artigo "A religião das marcas", publicado na revista ESPM, de maio/junho deste ano. Se os fiéis são os consumidores, o Papa é a estratégia, o padre é o *marketing* e as marcas, a própria religião. Segundo Schweriner, em reportagem publicada pelo jornal Financial Times, de Londres, acerca da Young & Rubicam (agência já mencionada, que é um dos maiores conglomerados de comunicação do planeta), que divulgou sua mais recente lista das marcas mais reconhecidas por consumidores, resultado de uma pesquisa efetuada em 19 países, comparando-as com "uma nova religião".

No estudo realizado pela Y&R, as "10 mais" são, por ordem: Coca-Cola, Disney, Nike, BMW, Porsche, Mercedes-Benz, Adidas, Rolls Royce, Calvin Klein e Rolex. São os "novos 10 mandamentos", que nos dizem: você deve beber Coca-Cola, levar o seu filho para brincar na Disney, usar o tênis Nike, guiar um BMW, dirigir na máquina do Porsche, ou se você tiver estrela é melhor ir de Mercedes. Assim enfatiza Schweriner:

As marcas constituem a nova religião. As pessoas que se voltam para elas em busca de sentido, possuem paixão e dinamismo necessários para transformar o mundo e converter as pessoas em sua maneira de pensar. Tais marcas propõem-se a resolver necessidades humanas, assim como propiciar gratificação.

Das marcas apontadas no estudo da Y&R, a Coca-Cola também lidera a pesquisa realizada no ano de 2000, pelo Instituto Interbrand, em matéria publicada no jornal Valor Econômico sob o título "*Microsoft* encosta no valor da líder Coca-Cola":

O valor da marca Coca-Cola é de US$ 72,5 bilhões. É calculado, segundo estimativas de seu potencial de rendimentos futuros baseado na demonstração financeira contábil e no relatório de analistas. A pesquisa anual é realizada pela Interbrand com a ajuda do Citibank. Já em seu segundo ano, é a única análise mundial abrangente sobre o valor das marcas globais. Ela demonstra que, logo depois da Coca-Cola, as empresas de tecnologia representam 4 das 5 maiores marcas mundiais.

AS MARCAS BILIONÁRIAS

Ranking Marca País no ano1999/ 2000 em US$ bilhões

1 Coca-Cola EUA 72,5
2 Microsoft EUA 70,2
3 IBM EUA 53,2
4 Intel EUA 39,0
5 Nokia Finlândia 38,5
6 General Electric EUA 38,1
7 Ford EUA 36,4
8 Disney EUA 33,6
9 McDonald's EUA 27,9
10 AT&T EUA 25,5

FONTE: TAVARES, Fred. As leis de marca, 2007. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Leis_de_marca.htm>. Acesso em: 17 abr. 2011.

LEITURA COMPLEMENTAR 2

MARCA: NÃO BASTA PROMETER, TEM QUE CUMPRIR

Marcelo Miyashita

A marca é a consequência, primeiro da gestão interna de pessoas, passando pelas equipes de *front-office* e terminando com a prestação de serviços que deve cumprir o prometido pela comunicação.

É interessante percebemos que algumas empresas com marca significativa, ao direcionar suas estratégias, utilizam como ponto de partida um estudo de marca e seu *branding*. Este comportamento é sinal dos tempos e da importância que a marca adquiriu na gestão e sucesso dos negócios – nada de estratégias somente a partir de dados contábeis (como se fazia na metade do século passado), ou baseado apenas em construção de cenários (como virou moda nas décadas de 80/90).

Tem-se claro que o maior patrimônio de uma empresa não são suas fábricas, instalações e processos. Num ambiente tão competitivo como vivemos hoje o maior patrimônio de uma empresa consolidada é ironicamente algo subjetivo, imaterial e intangível: sua marca.

A marca é o resultado de todas as decisões empresariais, pois tudo é associada a ela, carregando percepções e imagens positivas ou não sobre a empresa e seus negócios. Sendo assim, a marca é o ponto final, a conclusão e a consequência. Há várias definições desta nova "área" de estudo, algumas são simples e claras, como do autor americano Scott Bedbury no seu livro "O novo mundo das marcas" (editora Campus):

"A marca é o somatório do bom, do ruim, do feio, e do que não faz parte da estratégia. É definida tanto pelo seu melhor produto quanto pelo pior. É definida tanto pela propaganda premiada quanto por aqueles anúncios péssimos que acabaram sendo aprovados e, como era de se esperar, mergulharam no esquecimento. É definida tanto pelas realizações de seu melhor funcionário - aquele que se destaca e nunca faz nada errado - quanto pelos percalços do pior empregado que você podia ter contratado. É definida também pela sua recepcionista e pela música que seus clientes ouvem enquanto esperam ao telefone. Para cada grandiosa manifestação do CEO, com palavras escolhidas a dedo, a marca é definida também pelos comentários negativos de um consumidor, entreouvidos em um corredor ou em uma sala de bate-papo na internet. As marcas absorvem conteúdo, imagens, sensações efêmeras. Tornam-se conceitos psicológicos na mente do público, onde podem permanecer ou não para sempre. Como tal, não se pode controlá-las por completo. No máximo é possível orientá-las e influenciá-las"

Marcas, que surgiram da necessidade de empresas 'marcarem' seus produtos para diferenciarem suas características, sempre foram deixadas em segundo plano nas decisões gerenciais, pois eram vistas como algo consequente e incontrolável, portanto não "planejável". Hoje vivenciamos uma reviravolta na forma como é desenvolvido o planejamento estratégico para empresas que possuem "marcas/patrimônios": o planejamento a partir do estudo da marca.

É natural que uma empresa com um patrimônio de marca, invista estudos e baseie suas decisões a partir da imagem pretendida. Porém planejar utilizando-se como base algo subjetivo necessita muita reflexão e pesquisa. Mais ainda, necessita uma nova forma de ver o negócio, pois como a marca sempre foi considerada o ponto final, é importante dar o devido valor a todas as variáveis que formam suas características.

Esse é o problema. Acostumados com o modelo "comunicação-produto-cliente-marca" (a empresa comunica, promete um resultado, o produto cumpre a promessa e o cliente reconhece atribuindo reputação e percepções positivas à marca) onde a estratégia de comunicação, principalmente a ferramenta propaganda, é considerada grande responsável pela formação da imagem, muitas não dão o devido valor a outros fatores tão – ou mais – importantes para a marca.

Com certeza propaganda e seus anúncios, filmes e logomarcas criam percepções positivas, porém estas imagens apenas serão transformadas em verdade para o consumidor se houver boas experiências no uso do produto e seus serviços. Nada cria tanta imagem positiva quanto à comprovação de uma expectativa prometida. Portanto quando falamos sobre marca, precisamos nos preocupar – além das promessas – com o cumprimento delas.

Aí reside a grande questão: como convivemos num ambiente onde a inovação é constante e importante para o sucesso – o que significa produtos carregados de serviços e benefícios – e mais, com produtos temporais (com ciclos de vida curtos motivados pela alta competitividade), o cumprimento das promessas se tornar um grande desafio, pois:

- Com produtos temporais torna-se importante à empresa vir a público, se mostrar perene e sólida, afinal produtos e suas marcas não existirão para sempre. Surge a importância da imagem pública empresarial, da reputação da Marca-empresa.
- Fruto da inovação e busca constante da superação das expectativas, os serviços vêm ganhando cada vez mais importância no '*business*' de qualquer empresa. Porém, o serviço é prestado por pessoas, passível de variabilidade na sua qualidade e nível, possibilitando também a transmissão de imagens e percepções diversas ao cliente. Nessa situação, torna-se importante a boa gestão de pessoas para a construção de uma imagem única da marca.

Estamos, portanto, tratando de algo mais complexo que a simples gestão de produtos e da sua propaganda. Gerir marca significa gerir as pessoas envolvidas com o negócio, alinhá-las dentro de uma filosofia única, transformando-as em 'embaixadoras', representantes da marca com potencial para a transmissão de boas imagens públicas ao mercado.

Na construção e manutenção da marca há muito mais questões envolvendo o cumprimento da promessa (que passa por pessoas) do que a realização da promessa em si. Para um bom planejamento estratégico que utiliza a marca como ponto de partida é imprescindível perceber que marca é a consequência primeiro da gestão interna de pessoas, passando pelas equipes de *front-office* e terminando com a prestação de serviços que deve cumprir o prometido pela comunicação.

Quer dizer, não basta só prometer é necessário cumprir. E num ambiente onde os serviços estão cada vez mais presentes, quem cumpre são pessoas que devem estar alinhadas em uma filosofia única. Este é o início do longo caminho da gestão da marca.

FONTE: Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Marca_nao_basta_prometer_tem_que_cumprir.html>. Acesso em: 17 abr. 2011.

RESUMO DO TÓPICO 3

Neste tópico, podemos estudar alguns dos principais conceitos utilizados em marcas e branding, no qual foram abordados os seguintes pontos:

- Conforme Cobra (1997), a marca de um produto, faz parte do composto mercadológico do mesmo.

- Para Sampaio (1999), o *branding* busca utilizar a marca como forma de potencializar o negócio, e é uma técnica de *marketing* que busca gerar valor para a marca.

- A *American Marketing Association* – AMA (apud KOTLER, 2000, p. 426) define marca como sendo "um nome, termo, símbolo, desenho - ou uma combinação desses elementos - que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los da concorrência".

- O posicionamento adequado dos produtos geram uma visão diferenciada aos consumidores, que conforme Martins (2008), vão desde uma percepção pura de *comodities*, evoluindo para um produto, um produto com base em serviços, e por fim um produto gerador de experiências positivas ao consumidor.

- Segundo Aaker (1998), desenvolve três tipos de benefícios:

  1) os benefícios funcionais que estão relacionados com o produto ou serviço em si e sua qualidade intrínseca e a sua funcionalidade;
  2) os benefícios relacionados a aspectos econômicos do produto e suas vantagens avaliadas em relação aos seus custos e benefícios gerados;
  3) os benefícios psicológicos relacionados com a ordem subjetiva em relação às expectativas e suas percepções em relação à sua satisfação.

- *Brand equity*, auxiliando-os a construir marcas que tenham um maior apelo e geração de fidelidade com os clientes.

- Para Aaker (1998), o *brand equity* deve-se focar em alguns objetivos, como:

  1 Medir a eficiência da marca em relação ao consumidor.
  2 Entender o que o consumidor busca ao consumir a marca.
  3 Qual o significado do preço do produto para o consumidor.
  4 Tendências de consumo dos consumidores e estudar a sua evolução nos aspectos de evolução de classe econômica.
  5 Acompanhar o *marketing* das novas marcas e concorrentes em relação ao consumidor.
  6 Medir os investimentos em propaganda e *marketing* e a sua eficiência.

AUTOATIVIDADE

1 Defina marca e *brand equity*.

2 Faça um resumo sobre a importância da administração das organizações desenvolver trabalhos de *brand equity*.

3 Quais são os seis objetivos do *brand equity,* conforme descritos por Aaker?

UNIDADE 2

ESTRATÉGIAS DE PRODUTO E MARCAS

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

A partir desta unidade, você estará apto(a) a:

- conhecer e identificar as principais fases relacionadas ao ciclo de vida de um produto e a sua importância estratégica para o *marketing* e os produtos;
- desenvolver ferramentas de diferenciação de produtos no mercado, correlacionando-as com as ações de *marketing* desenvolvidas pelas organizações;
- identificar fatores importantes que podem influenciar na execução e implantação de estratégias de construção de marcas e de gestão da identidade visual da marca;
- avaliar um produto sob a ótica dos seus atributos identificando fatores que podem influenciar os resultados de sua comercialização e sucesso no mercado.

PLANO DE ESTUDOS

Analisando o mercado atual, verifica-se uma grande disponibilidade de marcas e produtos similares, que estão à disposição do consumidor. As indústrias estão lançando novos produtos e marcas constantemente, buscando satisfazer um consumidor cada vez mais exigente. O(a) acadêmico(a) de administração desenvolverá nesta unidade conhecimentos específicos relacionados à ferramenta de análise do ciclo de vida de um produto, e como poder correlacionar cada fase, com as possíveis estratégias de marketing utilizadas pelas organizações de modo que possa desenvolver estratégias adequadas ao mercado. Estudar-se-ão as ferramentas de diferenciação utilizadas pelas organizações em relação às estratégias de produto e marca, de modo que o(a) acadêmico(a) possa aplicar tais conceitos nas organizações, identificando como está a estratégia de posicionamento dos produtos em relação à percepção do mercado, identificando estratégias de construção de marca e possibilitando gerenciar a identidade visual das marcas da organização. O estudo desta unidade abrangerá quatro tópicos. Ao final de cada um deles, você encontrará atividades, visando à compreensão dos conteúdos apresentados.

TÓPICO 1 – CICLO DE VIDA DE PRODUTO

TÓPICO 2 – FERRAMENTAS DE DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTOS NO MERCADO

TÓPICO 3 – ESTRATÉGIAS DE MARCAS, CONSTRUÇÃO E GESTÃO DA IDENTIDADE VISUAL DA MARCA

TÓPICO 4 – ANÁLISE DOS ATRIBUTOS DE UM PRODUTO E DE MARCAS

CICLO DE VIDA DE PRODUTO

1 INTRODUÇÃO

Nas livrarias em geral, você pode encontrar um livro muito interessante publicado pela Editora Sextante com um título bastante sugestivo de "**Adapte-se ou morra**", escrito pela equipe da *Fast Company*, o que demonstra de forma clara que os administradores precisam se adaptar ao mercado e à sua dinamicidade. Neste livro, tem uma frase interessante, a qual diz:

"Você não consegue multiplicar a receita sem oferecer produtos e serviços novos que deixem os clientes de queixo caído". Gary Hamel (apud FAST COMPANY, 2010, p. 32).

Muitas empresas que já foram famosas por seus produtos e serviços. Atualmente, estão trabalhando à míngua, tentando sobreviver à dinamicidade do mercado, ou até já faliram, porque não conseguiram acompanhar as novas tendências dos mercados e seus consumidores. Temos muitos exemplos no mercado, como já apresentamos na Unidade 1.

As organizações precisam aprender a se renovar e, principalmente, a desenvolver novos produtos que os consumidores queiram, conforme apresentado na frase de Gary Hamel. Mas, apesar de tão simples a mensagem, muitas organizações não têm uma política de desenvolvimento de novos produtos. O texto "Miopia em *Marketing*" de Theodore Levitt estudado, já falava sobre esta situação.

Pare um pouco e reflita sobre alguns produtos que você conhece e faça uma análise rápida respondendo aos seguintes questionamentos:
Quanto tempo o produto está disponível no mercado?
Será que o produto chama atenção ainda para o consumidor?
O produto tem um apelo inovador, ou já está um pouco defasado em relação a produtos similares da concorrência?

Com esta pequena reflexão, você já está fazendo uma análise, mesmo que simplificada sobre como o produto anda em relação ao mercado.

Sempre oriento o(a) acadêmico(a), quando for analisar um produto ou mercado, para que se dispa de todos os preconceitos que possa ter e faça uma análise isenta de sua condição pessoal, mas sim tente incorporar o possível consumidor deste produto no mercado. Temos produtos para diversos públicos e precisamos analisar adequadamente os produtos, para que possamos atingir os resultados esperados.

FONTE: Disponível em: <http://mundoda-day.wordpress.com/tag/maisena/>. Acesso em: 20 maio 2011.

FONTE: Disponível em: <http://todaoferta.uol.com.br/comprar/radio-a-pilha-porta-til-c-som-de-tv-am-fm-9-faixas-kk9-POKA-Q2I1RX>. Acesso em: 20 maio 2011.

FONTE: Disponível em: <http://www.anuncios.adclass.com.br/apple-iphone-4g-32gbapple--ipad-tablet-64gbapple-iphone-3gs-32gb-nokia-n97-32gbblackberry-bold-970-adclass--web-19926>. Acesso em: 20 maio 2011.

FONTE: Disponível em: <http://www.pets-tima.com.br/product_info.php?products_id=661&osCsid=74uk644kn6cm6i84h57f-drrna4>. Acesso em: 20 maio 2011.

FONTE: Disponível em: <http://delhuertoamicasa.es/nuez-moscada-ecol%C3%B3gica--25-g-p-218.html>. Acesso em: 20 maio 2011.

FONTE: Disponível em: <http://www.focinhosveterinaria.com.br/icone/search.asp?p=6&start=group&group=1>. Acesso em: 20 maio 2011.

FONTE: Disponível em: <http://www.sempretops.com/acessorios/relogio-michael--kors-2011-fotos-e-modelos/>. Acesso em: 20 maio 2011.

FONTE: Disponível em: <http://www.submarino.com.br/produto/15/1734835/cortador+de+grama++bg-535>. Acesso em: 20 maio 2011.

Conforme a teoria da escolha individual desenvolvida por Adam Smith no ano de 1776 e descrita por Dias (2003, p. 3):

> O bem estar da sociedade é o resultado da convergência entre os interesses individuais do comprador e os do vendedor, por meio de troca voluntária e competitiva. Essa teoria engloba 4 princípios:
> 1. As pessoas buscam experiências que valham.
> 2. A escolha individual determina o que vale a pena.
> 3. Por meio da troca livre e competitiva, os objetivos individuais serão realizados.
> 4. As pessoas são responsáveis por suas ações e escolhem o que é melhor para elas (princípios da soberania do consumidor).

Com esta teoria, podemos ver que o consumidor consome produtos que lhe agradam e devido a esta era da informação a "jato", ou melhor, seria instantânea através dos meios de comunicação e da internet.

Vemos que um produto hoje lançado na Europa ou Estados Unidos, amanhã o consumidor interessado já fica sabendo do seu lançamento aqui no Brasil. E devido a esta profusão de informação, o consumidor busca novidade nos produtos e as empresas precisam buscar atender esta necessidade. Um produto no mercado, como um ser humano tem também um ciclo de vida. Logo um produto nasce para o mercado, cresce, atinge a maturidade como a fase adulta no ser humano e envelhece na visão do consumidor.

O ciclo de vida de um produto pode ser entendido conforme apresentado por Pieritz (2010, p. 14), "como sendo um processo que busca traduzir comparativamente a existência de um produto, com um ser humano, aonde principalmente no produto, busca-se a alusão econômica das vendas do produto no mercado".

Vide a figura a seguir apresentando as principais fases do ciclo de vida de uma pessoa.

FIGURA 14 – CICLO DE VIDA DE UMA PESSOA

FONTE: Disponíveis em:
1) <http://www.itapoanfm.com.br/carta-de-um-bebe>.
2) <http://sonhomae.blogspot.com/2011/05/fase-da-crianca-de-2-anos.html>.
3) <http://news.slnutrition.com/2010/07/treino-de-forca-para-criancas-vale-a-pena/>.
4) <http://pt.dreamstime.com/fotografia-de-stock-royalty-free-menino-adolescente-na-moda image11468847>.
5) <http://www.lastfm.com.br/music/Homem+de+Bem>.
6) <http://pt.dreamstime.com/searchkwy_retrato-do-homem-idoso-que-mostra-o-polegar-acima>. Acesso em: 20 maio 2011.

Conheceremos agora a ferramenta conhecida por ciclo de vida de um produto, principalmente, na visão do *marketing*, o que poderá ajudá-lo(a) a desenvolver estratégias mais adequadas em relação aos produtos da organização e em relação ao mercado e à concorrência.

2 UMA FERRAMENTA IMPORTANTE PARA AS ORGANIZAÇÕES E O MARKETING, O CICLO DE VIDA DE PRODUTO

Todo e qualquer produto que existe, existiu ou vai ser lançado nos próximos anos, passa a contar com um ciclo de vida de consumo pelo mercado. Um produto como a "coca-cola" pode existir anos a fio e ser um produto campeão de vendas ainda na atualidade, mas não podemos afirmar que dure eternamente no mercado. Outros produtos têm um ciclo de vida muito curto, como os primeiros leitores eletrônicos de livros lançados na década de 90 do século passado, que foram

verdadeiros fiascos em vendas. Ou ainda os produtos de moda como confecção que têm ciclos de vida curtos de uma estação, ou seja, no máximo seis meses, são exemplos de ciclos de vidas em relação a produto e mercado. Vide figura a seguir.

FIGURA 15 – COCA-COLA

FONTE: Disponível em: <http://obviousmag.org/archives/2008/04/evolucao_da_garrafa.html>. Acesso em: 11 maio 2011.

O(A) acadêmico(a) de administração precisa se familiarizar com os conceitos utilizados no processo de desenvolvimento de produtos e no *marketing*.

Para Pieritz (2010, p. 13), "o conhecimento referente ao ciclo de vida do produto e respectivas estratégias utilizadas é fundamental para mapeamento de suas vendas e para medir o seu sucesso no mercado e se temos que fazer alguma ação para revitalizá-lo, ou em última situação, até descontinuá-lo".

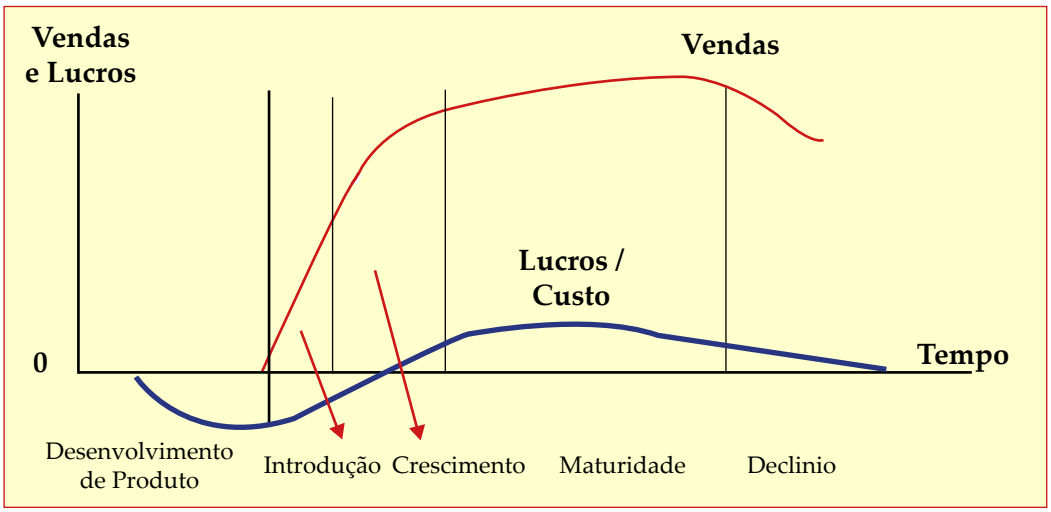
Para Sanches (2006, p. 27):

> Sob a ótica da competitividade, esta decisão pode contribuir fortemente para a melhoria do desempenho das empresas (PEGELS; THIRUMURTHY, 1996); ao contrário, a relutância em desenvolver novos produtos pode deteriorar o desempenho de determinada empresa em relação aos seus concorrentes (CHEN; SMALL, 1996). Assim, a decisão referente à implantação de novos produtos é, por natureza, uma decisão estratégica uma vez que: afeta o desempenho e a competitividade da empresa; este tipo de decisão é geralmente difícil de reverter, seja em função do volume de investimentos envolvidos como também pelos esforços organizacionais exigidos; e a introdução de novos produtos pode representar uma descontinuidade em relação aos produtos atuais, o que implica a necessidade de gerenciar a mudança e, em alguns casos, esta questão pode ser mais importante até do que o próprio produto.

De acordo com Kotler (2000), as estratégias de *marketing* e de comercialização utilizadas por uma organização estão relacionadas à fase em que o produto se encontra em relação ao seu ciclo de vida em relação ao mercado e comercialização.

O ciclo de vida de produto possui quatro fases: a introdução do produto no mercado, a fase de crescimento, maturidade e declínio. Veja a figura a seguir:

FIGURA 16 – CICLO DE VIDA DE UM PRODUTO E LUCRO

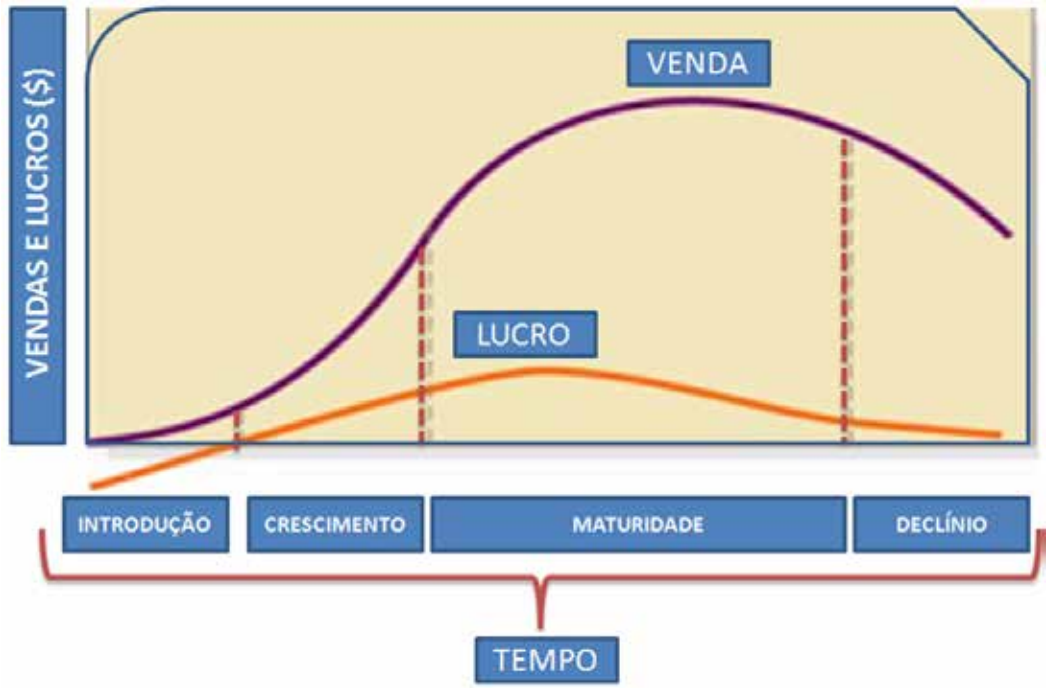


FONTE: Sandhusen (apud DIAS, 2004, p. 98)

Segundo Dias (2004), neste diagrama, a fase de desenvolvimento do produto também conta no ciclo de vida do produto, e como você pode ver e analisar, é uma fase de grandes investimentos, conforme se pode ver, pois os custos de desenvolvimento também fazem parte do processo de análise de um produto.

Tradicionalmente, vemos os autores trabalhando somente o ciclo de vida de produtos após o seu lançamento no mercado, conforme apresentado na figura a seguir:

FIGURA 17 – CICLO DE VIDA DE UM PRODUTO



FONTE: Kotler (2000, p. 326)

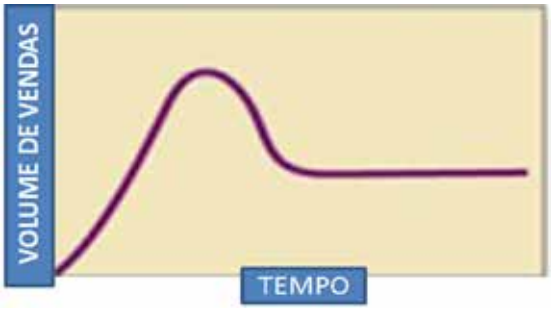
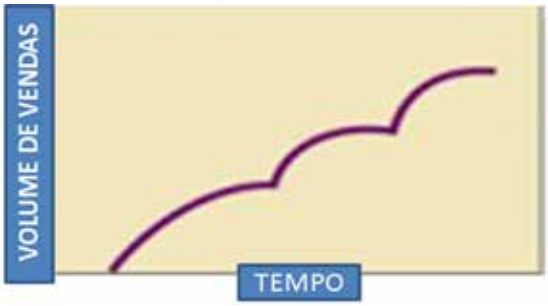
Para Kotler (2000, p. 236), para se dizer que o produto possui um ciclo de vida, é necessário afirmar que os quatro pontos apresentados a seguir são verdadeiros e podem ser acompanhados pelas organizações e seus profissionais:

> 1. Os produtos têm uma vida limitada.
> 2. As vendas dos produtos atravessam estágios distintos, sendo que cada um apresenta desafios, oportunidades e problemas diferentes para o vendedor.
> 3. Os lucros sobem e descem em diferentes estágios do ciclo de vida do produto.
> 4. Os produtos requerem estratégias de *marketing*, financeiros, de produção, de compras e de recursos humanos diferentes a cada estágio de seu ciclo de vida.

Analisando estes quatro pontos apresentados por Kotler (2000), podemos entender por que é tão importante estudarmos o Ciclo de Vida do Produto (**CVP**) em nossas organizações e ficarmos atentos ao mercado e às ações da concorrência. Muitas empresas passam por dificuldades financeiras, simplesmente por não entenderem que o consumidor está evoluindo e que ele procura novidades constantemente para o seu consumo.

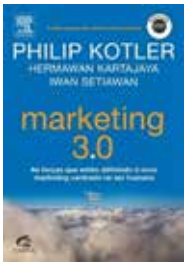
Veja agora, prezado(a) acadêmico(a), na representação gráfica alguns padrões comuns de ciclo de vida de produto.

FIGURA 18 – PADRÕES COMUNS DE CICLO DE VIDA DE PRODUTO

a) Padrão de crescimento-queda-maturidade	
b) Padrão de ciclo-novo ciclo	
c) Padrão escalonado	

FONTE: Adaptado de Kotler (2000, p. 327)

Como forma de fixação deste assunto, procure outros conceitos de Ciclo de Vida de Produto (**CVP**), utilizando-se de outros autores disponíveis na biblioteca de sua instituição e internet. Você encontrará estes conceitos principalmente em livros de *marketing*.
A seguir apresentamos a capa de algumas referências que poderá servir de referência para você.



KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PIERITZ NETTO, Alfredo. **Projeto de produto e processo**. Indaial: Grupo Uniasselvi, 2010.

BACK, Nelson; OGLIARI, André; SILVA, Jonny Carlos da. **Projeto integrado de produtos**: planejamento, concepção e modelagem. **São Paulo:** Manole, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

A representação gráfica das curvas de ciclo de vida de produto é representada em forma de curva de sino, similar a uma curva normal da estatística, sendo a mesma dividida em quatro fases: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Esta representação é simbólica para facilitar a sua representação e interpretação, sendo que na prática ela pode assumir diversas formas relacionando o faturamento com período, e dependente da organização, do produto, da concorrência, mercado etc.

Nem sempre o ciclo de vida de um produto tem a forma certa da curva de sino, como retratado acima, pois o mercado não é padronizado, e responde de forma adversa a diversas questões controláveis ou não pelos administradores. Um exemplo característico são os produtos de moda, que têm ciclos geralmente curtos (1 a 6 meses), ou temos produtos que possuem oscilações de consumo, mas que têm estado em estado de maturidade; se assim podemos dizer; como o caso da coca-cola, que está desde 1886 no mercado, ou seja, há mais de 100 anos.

A seguir temos algumas variantes das curvas de ciclo de vida do produto, e os conceitos relacionados.

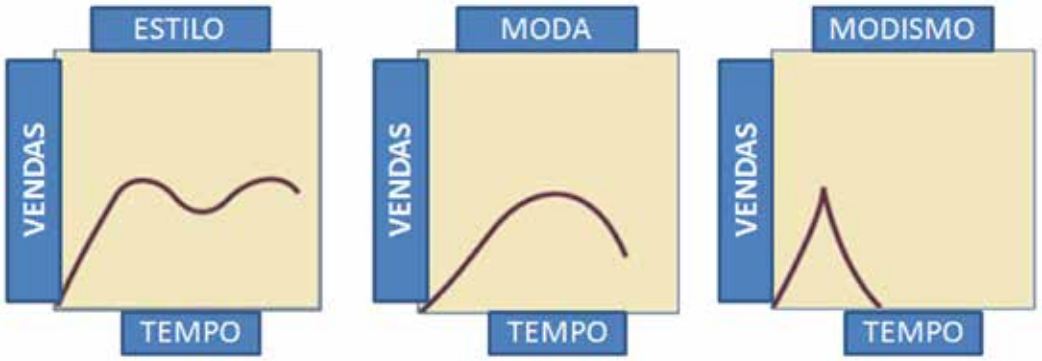
QUADRO 8 – CICLO DE VIDA ESTILO, MODA E MODISMO

CICLO DE VIDA ESTILO, MODA E MODISMO		
ESTILO:	**MODA:**	**MODISMO:**
"É um modo básico e distinto de expressão, que surge em uma área da atividade humana. O estilo aparece em casas (coloniais, *country*), na maneira de se vestir (formal, informal, extravagante) e na arte (realista, surrealista, abstrata). Um estilo pode durar por várias gerações, entrando e saindo da moda".	"É um estilo correntemente aceito ou popular em uma determinada área. A moda passa por quatro estágios: distinção, emulação, massificação e declínio".	"É moda que chega rapidamente, é adotada com grande entusiasmo, chega logo ao pico e declina muito rapidamente. Seu ciclo de aceitação é pequeno e ele tende a atrair um número limitado de adeptos, que estão em busca de emoção ou querem se destacar dos demais. Como regra, o modismo é um elemento de aspectos singular e imprevisível, como o *piercing* ou a tatuagem. O modismo não sobrevive, uma vez que normalmente não atende a uma forte necessidade".

FONTE: Kotler (2000, p. 327-328)

Prezado(a) acadêmico(a), agora verifique estes conceitos na representação gráfica a seguir:

FIGURA 19 – CICLO DE VIDA ESTILO, MODA E MODISMO



FONTE: Kotler (2000, p. 327)

Olha, se você já está estudando a mais de uma hora, é bom levantar, dar uma volta e, quem sabe, tomar um copo d'água, ir para a cozinha e fazer um lanche.

Por falar em lanche, você pode também refletir um pouco sobre como as lanchonetes evoluíram com os seus produtos e como são os ciclos de vida de alguns deles, como um MacLanch e suas diversas variações. Os lanches lançados somente para a última copa do mundo, os lanches atuais da franquia SubWay, Habib's etc. Opa! Lembrei um exemplo legal de sobremesa, os sorvetes e picolés da franquia Fruta do Cerrado etc. Tudo precisa ser analisado e levado muito a sério pelos gestores. Bem, volte do seu descanso, que já retornaremos ao tema.

Mc Donald's FONTE: Disponível em: <http://www.mcdonalds.com.br/>. Acesso em: 20 maio 2011.	Big Mac Chicken Classic Mac Chicken FONTE: Disponível em: <http://www.mcdonalds.com.br/>. Acesso em: 20 maio 2011.
SubWay FONTE: Disponível em: <http://www.subway.com.br/>. Acesso em: 20 maio 2011.	 FONTE: Disponível em: <http://www.subway.com.br/>. Acesso em: 20 maio 2011.
Habib's FONTE: Disponível em: <http://www.habibs.com.br/>. Acesso em: 20 maio 2011.	Beirute Habib's FONTE: Disponível em: <http://www.habibs.com.br/>. Acesso em: 20 maio 2011.
FONTE: Disponível em: <www.giraffas.com.br>. Acesso em: 20 maio 2011.	 FONTE: Disponível em: <www.giraffas.com.br>. Acesso em: 20 maio 2011.

O conhecimento prático, conforme já retratado sobre esta ferramenta, permite ao administrador tomar melhores decisões sobre o produto analisado. Entre outras benesses e focos a serem trabalhados, destacamos:

- Desenvolver estratégias adequadas de *marketing* para o produto, relacionado com a fase específica em que o produto se encontra.
- Identificar estagnações do consumo e quedas de vendas do produto analisado.
- Identificar necessidade de investimentos, principalmente em campanhas de comunicação, ou promoção no ponto de vendas.
- Falhas de desenvolvimento de produto quando analisado o consumo ou aceitação do produto no mercado.
- Acompanhamento do produto no mercado, ou de uma família de produtos etc.

No próximo tópico estaremos desenvolvendo uma análise mais detalhada de cada uma das fases do ciclo de vida do produto e discutindo estratégias que podem ser desenvolvidas pelas organizações.

3 AS FASES DO CICLO DE VIDA DE PRODUTO

A compreensão e reconhecimento das fases do ciclo de vida de um produto são importantes para a organização, permitindo aos gestores identificar ações adequadas para garantir a continuidade do produto no mercado.

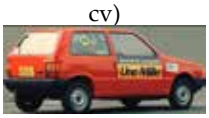
Recentemente, tivemos o lançamento da quinta geração do carro Gol da Volkswagen, o lançamento do novo Uno da Fiat. Este último com mais de 20 anos de mercado sem grandes variações de *design*, conforme apresentado nas figuras a seguir:

FIGURA 20 – GERAÇÕES DO CARRO GOL

1ª Geração	**2ª Geração**	**3ª Geração**	**4ª Geração**	**5ª Geração**
(Projeto BX) – 1980	(Projeto AB9) – 1994	(Reestilização) – 1999	(Reestilização) – 2006	(Novo Gol) - 2011

FONTE: Disponível em: <http://nadave.net/2008/06/novo-gol-conheca-as-5-geracoes/>. Acesso em: 20 maio 2011.

FIGURA 20 – GERAÇÕES DO CARRO FIAT UNO

1ª Geração	2ª Geração	3ª Geração	4ª Geração	5ª Geração
1984 - Início da produção no Brasil (versões S, CS e SX)	1990 - Mille (48 cv) 	1992 - Uno Mille Electronic	1994 - Uno Mille ELX	1995 - Mille EP
6ª Geração	**7ª Geração**	**8ª Geração**	**9ª Geração**	**10ª Geração**
2001 - Mille Fire	2004 - Mille Fire Reestilizado	2006 - Mille Way	2008 - Mille Economy (modelo 2009)	2010 - Novo Uno (Vivace, Attractive e Way)

FONTE: Disponível em: <http://uno.fiat.com.br/uno_historia.html>. Acesso em: 20 maio 2011.

As organizações precisam estar atentas em relação ao seu produto e da concorrência, e ao mercado, pois o consumidor está afoito por novos produtos e tecnologias, como podemos acompanhar nos noticiários em relação aos produtos lançados pela Apple.

As quatro fases tradicionais que um produto passa em um ciclo de vida são: a introdução ao mercado, a fase de crescimento, maturidade e declínio. Vamos conhecê-las melhor.

É muito importante para o administrador que trabalha com desenvolvimento de produtos, acompanhar os produtos em sua empresa e no mercado, identificando em que fase de seu ciclo de vida, os produtos se encontram, bem como monitorar a ação dos concorrentes.

3.1 INTRODUÇÃO DO PRODUTO NO MERCADO

Como todo projeto inicial, a introdução de um novo produto no mercado gera muitas incertezas e dúvidas em uma empresa, em seus administradores e gestores comerciais e nas ações de *marketing*, pois é nesse momento que iremos sentir os resultados de aceitação ou rejeição do novo produto no mercado.

A introdução de um novo produto envolve diversos setores dentro da organização, desde a área de desenvolvimento de produto, *marketing* (principalmente, para desenvolver e acompanhar as ações de comunicação e lançamento de produto no mercado), vendas, produção etc.

Para Pieritz (2010, p. 17), a fase de introdução de um produto no mercado é muito importante, e destaca:

> neste momento precisamos colocar em prática todas as estratégias desenvolvidas na fase de planejamento e projeto do produto, além de monitorarmos os resultados iniciais. Geralmente, temos uma penetração lenta do produto no mercado e além de baixo ou nenhum lucro nesta fase do ciclo de vida do produto, pois geralmente nesta fase, realizam-se grandes investimentos em *marketing* e por isso, acaba neutralizando o lucro das vendas.
>
> Muitas empresas já identificam neste momento se o produto será um campeão de vendas, ou não, e em alguns casos conseguem identificar inclusive se o produto vai ter ou não uma boa aceitação e a empresa pode inclusive descontinuar já a venda deste produto. Nestes casos de insucesso no lançamento de produtos, é comum a empresa ter prejuízos decorrentes de todos os investimentos realizados neste projeto do novo produto (investimentos de projeto, ferramentaria, matéria-prima, máquinas, embalagem, estocagem etc.), e que não conseguiram ser amortizados pelas vendas realizadas no período em que esteve em comercialização.
>
> Para os produtos que são bem aceitos pelo consumidor, os mesmos acabam completando o ciclo de vida e seguindo para as etapas posteriores.

Conforme Dias (2004, p. 99), "a fase de introdução começa com o lançamento do produto e caracteriza-se por lento crescimento de vendas e baixos lucros, ou mesmo prejuízos, devido aos altos investimentos, a inexistência de economia de escala e desconhecimento do produto ou serviço por grande parte do público-alvo". Os gestores precisam, nesta fase do ciclo de vida do produto, prestar muita atenção ao mercado e nas ações de *marketing* para que o produto lançado, realmente vire um sucesso de vendas, ou pelo menos se torne viável ao negócio.

Prezado(a) acadêmico(a), são muitos os aspectos que o profissional de *marketing* precisa prestar atenção nesta fase de introdução do produto no mercado. Entre as principais estão:

INTERNAS:

- Estratégias de comunicação e lançamento adequadas ao mercado e ao público-alvo.
- Produto atende às expectativas das campanhas e do público-alvo (a frustração do cliente pode sair caro à organização e às suas estratégias).
- Trabalhar volumes de produção que atendam as expectativas dos consumidores (atualmente a Apple frustrou parcialmente os seus consumidores de *Tablets*, pois muitos consumidores queriam adquirir o produto, porém a empresa não conseguiu produzir a demanda gerada no mercado, abrindo frente aos produtos concorrentes).
- Análise dos custos produtivos *versus* investimentos de *marketing*, para que não ocorram excessos.
- Análise da aceitação do produto pelo mercado, em relação aos seus diversos aspectos (*design*, preço, expectativa dos clientes etc.)

FONTE: Disponível em: <http://www.anuncios.adclass.com.br/apple-iphone-4g-32gbapple-ipad-tablet-64gbapple-iphone-3gs-32gbnokia-n97-32gbblackberry-bold-970-adclass-web-19926>. Acesso em: 20 maio 2011.

EXTERNAS:

- Ação da concorrência para neutralizar o lançamento do novo produto (profissionalmente, já realizei diversas ações nas empresas em que trabalhava para bloquear ações de lançamento de novos produtos pela concorrência, tais como promoções para aumentar consumo de produtos já existentes etc. Não se esqueça de que a concorrência também está de olho no que a sua organização está fazendo e ela vai reagir às suas ações).
- Baixo conhecimento do público-alvo sobre o novo produto (comunicação não efetiva, *marketing* fraco, baixas ações de *merchandising* no ponto de vendas etc.

Profissionalmente, é muito importante o acompanhamento nesta fase do ciclo de vida do produto, pois o sucesso ou fracasso do mesmo depende das ações realizadas nesta fase.

3.2 FASE DE CRESCIMENTO

Em cada fase do ciclo de vida de um produto, o gestor de produto começa a ter outros focos de acompanhamento em relação ao produto e ao mercado. Nesta fase, o produto começa a "cair" no gosto do consumidor e a demanda de mercado começa a crescer para o mesmo.

A fase de crescimento, para Dias (2004, p. 99), ocorre quando:

> a taxa de adoção do produto pelos clientes potenciais é acelerada, as vendas crescem acentuadamente e os lucros acompanham o crescimento das vendas, à medida que ganham economias de escala. Em geral, as vendas dos produtos aumentam mais rapidamente do que a demanda total do mercado, possibilitando os ganhos de participação de mercado.

De acordo com Pieritz (2010, p.17), "nesta fase do ciclo de vida dos produtos, as vendas começam a crescer, os concorrentes começam a prestar atenção no produto, e é o momento em que começam a ser lançados produtos similares no mercado".

Prezado(a) acadêmico(a), reflita sobre o exemplo apresentado a seguir (texto extraído de Pieritz (2010, p. 17-18) exemplificando a fase de crescimento do produto i-phone da *apple*:

Um exemplo atual é do lançamento do celular iPhone da *Apple*,vide Figura 21, o qual foi lançado em 29 de junho de 2007. Conforme dados apresentados pela *Apple*, até o final do ano de 2007, o aparelho venderia mais de 3 milhões de unidades, sendo o celular de maior sucesso em todos os tempos, e um dos produtos mais lucrativo na história da *Apple*. Mas, como todo produto que se torna um campeão de vendas, a concorrência começou a lançar produtos similares, e não deu seis meses de seu lançamento e já tinha produtos chineses com *design* e tecnologias similares ao iPhone disponíveis no mercado internacional.

FIGURA 21 – FOTOGRAFIA DO CELULAR IPHONE DA *APPLE*

FONTE: Disponível em: <http://culturautil.files.wordpress.com/2008/10/iphone2.jpg>. Acesso em: 18 nov. 2009.

Este exemplo retrata diversas situações comuns a produtos de sucesso, em fase de crescimento de vendas no mercado.

Na fase de crescimento, verificam-se diversas estratégias que podem ser utilizadas para gerar o crescimento das vendas e participação de mercado.

Veja a seguir as principais estratégias de crescimento segundo Igor Ansoff (DIAS, 2004, p. 99-100):

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO SEGUNDO IGOR ANSOFF

Sérgio Roberto Dias

Segundo Igor Ansoff, em seu clássico livro estratégia empresarial, cuja primeira edição foi lançada em 1957, as empresas podem adotar quatro alternativas de estratégia para o crescimento, como demonstrado na matriz produto-mercado apresentada na Figura 22:

FIGURA 22 – A MATRIZ PRODUTO-MERCADO: ALTERNATIVAS DE ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

FIGURA: A MATRIZ PRODUTO-MERCADO: ALTERNATIVAS DE ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO
FONTE: ANSOFF, Igor H. Estratégia empresarial. São Paulo: Makron, 1984.

A estratégia de penetração: refere-se a investimentos em produtos existentes no mercado em que a empresa já atua. Os investimentos serão em melhorias de produto, comunicação e distribuição, visando acelerar os ganhos de participação de mercado e vendas. Em geral, são lançadas novas versões do produto, como um novo perfume, sabor, tamanho ou novas embalagens. Expandem-se os canais de vendas ou aumenta-se a quantidade de vendedores para atingir maior cobertura do mercado. Investe-se em propaganda e promoções, como distribuição de amostras do produto, ofertas de brindes e sorteio de prêmios.

A estratégia de desenvolvimento de produto: refere-se ao lançamento de um novo produto no mercado em que a empresa já atua. Como exemplo, lançar um xampu para os clientes da empresa, que já consomem sabonetes e desodorantes. Os investimentos serão, principalmente, no lançamento do produto, incluindo comunicação e distribuição, visando acelerar os ganhos de participação de mercado e vendas. A propaganda é uma ferramenta importante para posicionar e diferenciar a marca, bem como para construir sua imagem para o público-alvo. A distribuição precisa ser rapidamente ampliada para permitir maior cobertura de mercado.

A estratégia de desenvolvimento de mercado: refere-se à distribuição do produto existente em mercados nos quais a empresa ainda não atua. Um exemplo é a estratégia de exportação, com o lançamento e a distribuição do produto em mercados fora do país de origem. Ou, ainda, a distribuição do produto em novas áreas geográficas.

A estratégia de diversificação: refere-se ao lançamento de novos produtos em mercados em que a empresa não atua. Como exemplo, uma empresa que produz alimentos e lança produtos no mercado de higiene e limpeza, o que exige uma nova tecnologia, um novo processo produtivo e até novos canais de distribuição. A estratégia de diversificação é aplicada quando os negócios existentes estão em fase de maturidade ou declínio e não dão o retorno adequado aos investimentos da empresa. Nesse caso, a empresa não realiza mais investimentos nos negócios existentes e aplica seus recursos em novos negócios, cuja demanda tem potencial de crescimento.

3.3 FASE DE MATURIDADE

Um produto que entra em fase de maturidade apresenta característica de ações de mercado de manutenção de mercado e vendas, muitas vezes, buscando estratégias de manter as suas vendas e participação de mercado.

A fase da maturidade, para Pieritz (2010, p. 18), "é marcada pela competição plena no mercado, os principais concorrentes estão instalados, e todos buscam a plenitude de suas venda".

Segundo Dias (2004, p. 100), "as vendas do produto tendem a se estabilizar, acompanhando o crescimento vegetativo do mercado [...] e a estratégia mais adotada é a manutenção da participação do mercado por meio de investimentos em promoções, ofertas e descontos de preço, de modo a gerar volume de vendas".

Esta fase é muito importante no processo do ciclo de vida de um produto, pois ela poderá indicar o futuro do produto. O produto "COCA-COLA" está nesta fase há um longo tempo, já outros produtos entram na fase de maturidade, e num período muito curto já entram em declínio.

Geralmente, produtos de MODA e ligados à tecnologia podem ter a fase de maturidade curtas, já produtos "comoditizados" têm geralmente uma fase de maturidade mais longos. Para Kotler (2000, p. 326), a maturidade no ciclo de vida de um produto indica "um período de baixa no crescimento das vendas. Isso porque o produto já conquistou a aceitação da maioria dos compradores potenciais. Os lucros se estabilizam ou declinam, devido à competição acirrada".

De acordo com Las Casas (1997), é na fase de maturidade, que muitas empresas começam a analisar mais detalhadamente a situação das vendas do produto, verificando a viabilidade ou não de continuar com o produto em seu *mix*, conforme figura a seguir:

FIGURA 23 – DECISÃO DE CONTINUAR VENDENDO OU DESCARTAR PRODUTO

FONTE: O autor

Para Kotler (2000, p. 326), as categorias de produtos "possuem os ciclos de vida mais longos. Muitas categorias de produtos permanecem no estágio de maturidade indefinidamente e crescem apenas de acordo com a taxa de crescimento da população".

A seguir verificaremos alguns pontos da próxima fase do ciclo de vida de produto, ou seja, o declínio.

3.4 FASE DE DECLÍNIO

Infelizmente, estamos entrando em uma fase em que nenhum administrador gostaria que os seus produtos entrassem, mas é fato que todo e qualquer produto algum dia poderá vivenciar este derradeiro momento. Muitas empresas em seu auge, jamais sonhariam com este momento. Podemos citar casos como os fabricantes de alguns produtos como filmes para máquinas fotográficas, máquinas fotográficas a filme (analógicas), celulares analógicos (sim hoje o celular está bem diferente dos primeiros equipamentos analógicos, vide figura a seguir), lâmpadas incandescentes, videocassete, máquina de escrever etc.

A fase de declínio no ciclo de vida de um produto, conforme Pieritz (2010, p. 19), é marcada com "a queda em vendas do mesmo, o qual pode advir de diversos fatores, desde a obsolescência tecnológica, até mudança de hábitos de consumo dos consumidores do produto".

Nesta fase, as organizações geralmente reduzem os investimentos no produto, e os relacionados ao *marketing*. Conforme Pieritz (2010, p. 19), "muitas empresas acabam saindo do mercado com o produto e, portanto, podem em algumas situações gerar pequenos aumentos de vendas novamente para as empresas que ainda continuaram com o produto no mercado", porém este aumento momentâneo não significa que será um longo período, mas sim é uma acomodação de consumo pela saída de uma empresa fornecedora do mercado.

Dias (2004) alerta que as organizações precisam estar atentas ao mercado, pois muitas vezes elas investem em produtos na fase de declínio, e este investimento pode não trazer o retorno adequado em relação ao montante investido. É uma decisão dura, mas muitas vezes a melhor solução para um produto que esteja na fase de declínio, seja mesmo a sua descontinuação de produção.

AUTOATIVIDADE

Faça uma análise de produtos disponíveis no mercado e tente identificar em que fase do ciclo de vida o produto se encontra, escrevendo uma justificativa do porquê você acredita que o produto se encontra nesta fase específica:

Produto	Fase do ciclo de vida

A seguir, escreva as justificativas:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Agora estudaremos algumas estratégias utilizadas em cada fase do ciclo de vida de um produto.

4 ESTRATÉGIAS E AÇÕES RELACIONADAS ÀS FASES DO CICLO DE VIDA DE PRODUTO

O produto de uma empresa, assim como o ser humano precisa de cuidados especiais em cada fase do seu ciclo de vida. Analisando as fases do ser humano em sua vida, podemos dizer que quando nasce um bebê, precisamos ter todo o cuidado para a sua sobrevivência, dando-lhe comida, vestimenta e outros cuidados para que ele possa crescer sadio, ou seja, ele é totalmente dependente de seus familiares em tudo. Na fase infantil e juvenil, a pessoa está em processo de crescimento, e ela precisa de todo apoio para formar o seu caráter e educação, além de alimento para crescer forte e sadio. Na fase adulta, a pessoa busca estabilidade, o ser atinge a sua maturidade, a estabilidade de relacionamento etc. e na velhice um declínio de suas mobilidade e funções do organismo, até a sua morte.

Conforme Las Casas (1997, p. 175), "a teoria do ciclo de vida não é válida como instrumento de previsão, [...], pois a duração de cada estágio é muito variável. Entretanto, é útil para o planejamento estratégico. Em cada um dos estágios em que o produto se encontra são recomendadas certas estratégias".

Em cada uma destas fases do produto é necessário desenvolver estratégias mercadológicas, de vendas e de produção específicas para trabalhar a continuidade do produto no mercado e para a empresa, principalmente, gerando lucro. Precisamos ficar atentos ao que está acontecendo em todas as áreas de interferência, ou como se diria em RH, fazendo uma avaliação de 360 graus para que possamos ser proativos e não sejamos pegos de surpresa por alguma ação da concorrência com lançamento de novos produtos, ou migração de vontades do próprio público consumidor, pois o mesmo está muito volátil em seus desejos.

Para Hamel e Prahalad (1995, p. 233), trabalhar "as competências centrais são as fontes de desenvolvimento de futuros produtos, são as raízes da competitividade e os produtos são os seus frutos".

Conforme Kotler (2000, p. 326), "o conceito de Ciclo de Vida do Produto (CVP) pode ser utilizado para analisar a categoria de um produto (bebidas alcoólicas), a forma de um produto (bebidas destiladas), um produto (vodca) ou uma marca (Smirnoff)". Este ponto é importante ao profissional de *marketing*, pois, muitas vezes, vemos uma categoria de produto indo bem no mercado com suas vendas em crescimento, porém uma marca, às vezes, pode estar em declínio, pois a organização não está fazendo ações corretas de *marketing* ou até mesmo o produto não atinge as características necessárias exigidas pelos consumidores. Por isso, pode entrar em uma fase de queda de vendas.

Para Baxter (2000, p. 17), em um processo de projeto de um produto sempre teremos variáveis e estratégias de risco, mas:

> É claro que você não pode especificar exatamente como será o novo produto, antes que ele seja desenvolvido. Mas também não é possível que você não saiba absolutamente nada sobre ele. Toda vez que identificar uma oportunidade para o desenvolvimento de um novo produto, algumas metas serão fixadas. Um produto que é idealizado para ser mais barato que os competidores, tem metas de custo e preço. Um novo produto que é imaginado para ser melhor que os concorrentes, significa que tem metas funcionais. Até um produto que se destina a alcançar um concorrente mais inovador, precisa, ao menos funcionar tão bem quanto este, sem acréscimo de custo. Assim, pode-se pensar em metas para novos produtos, embora com menos precisão e menos dados quantitativos, em relação a outros tipos de tarefas rotineiras.

Assim, podemos concluir que um bom projeto de produto e estratégias bem estruturadas é necessário para o seu sucesso no mercado. As empresas, de forma geral, buscam diferenciar a sua oferta ao mercado em relação ao de seus concorrentes, agregando sempre um diferencial em atributos tangíveis e intangíveis, buscando novos serviços e produtos para os seus consumidores.

De acordo com Porter (1991), estas vantagens competitivas duram pouco tempo, pois os concorrentes a copiam rapidamente.

Para Kotler (2000, p. 308):

> as empresas normalmente reformulam suas estratégias de *marketing* várias vezes durante o ciclo de vida de um produto. As condições econômicas variam, os concorrentes lançam novos produtos e o produto passa por novos estágios de interesse e exigência dos compradores. Consequentemente, uma empresa deve planejar estratégias apropriadas de acordo com cada estágio do ciclo de vida do produto.

Kotler (2000), Las Casas (1997), Dias (2004) entre outros autores e estudiosos de *marketing* afirmam que as empresas esperam ampliar o ciclo de vida dos produtos e, consequentemente, a sua lucratividade pelo maior período possível, mesmo sabendo que ele não durará para sempre.

Conforme Cobra (1997) e Porter (1991), as organizações buscam desenvolver um pacote de valores para o cliente combinando elementos tangíveis e intangíveis, experiências entre outros elementos, buscando superar as ações dos concorrentes e conquistando assim a fidelidade dos mesmos.

Para entender-se o que acontece em cada fase do ciclo de vida de um produto, Kotler (2000) apresentou um quadro resumo das principais características de cada fase do ciclo de vida do produto (CVP), bem como apresentou as principais estratégias utilizadas em relação ao *marketing*, produto, preço etc. Vide o quadro a seguir:

QUADRO 9 – CARACTERÍSTICAS E ESTRATÉGIAS APRESENTADAS POR KOTLER EM RELAÇÃO ÀS FASES DO CVP

Resumo das características, dos objetivos de *marketing* e das estratégias do ciclo de vida do produto.				
Características	Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
Vendas	Baixas	Rápido crescimento	Pico	Declínio
Custos por cliente	Alto	Médio	Baixo	Baixo
Lucros	Negativos	Crescentes	Elevados	Em declínio
Clientes	Inovadores	Adotantes imediatos	Maioria mediana	Retardatários
Concorrentes	Poucos	Número crescente	Número estável, começando a declinar	Em declínio
Objetivos de *Marketing*				
	Criar consciência de produto e experimentação.	Maximizar a participação de mercado.	Maximizar os lucros defendendo participação de mercado.	Reduzir gastos e tirar o máximo da marca.
Estratégias				
Produto	Oferecer um produto básico.	Oferecer ampliações de produto, atendimento, garantia.	Diversificar marcas e modelos.	Eliminar modelos fracos.
Preço	Preço elevado.	Preço de penetração.	Preço equivalente ao da concorrência ou melhor.	Reduzir preços.

Distribuição	Seletiva.	Intensiva.	Mais intensiva.	Ser seletivo: eliminar pontos de venda não lucrativos.
Propaganda	Construir consciência de produto entre adotantes e distribuidores imediatos.	Construir consciência e interesse no mercado de massa.	Enfatizar as diferenças e os benefícios da marca.	Reduzir ao nível necessário para reter clientes fiéis convictos.
Promoção de vendas	Utilizar fortes promoções de vendas para incentivar a experimentação.	Reduzir para tirar vantagem da grande demanda.	Aumentar para encorajar a mudança de marca.	Reduzir a um nível mínimo.

FONTE: Kotler (2000, p. 338)

Como você pode ver no quadro anterior, as características e estratégias apresentadas são coerentes com a realidade de mercado, devendo o profissional que trabalha neste segmento prestar atenção a estes sinais que o mercado está expressando, e adaptar constantemente as estratégias desenvolvidas. O mercado e o consumidor são muito dinâmicos, e as organizações precisam buscar compreendê-los constantemente. Conforme Kotler (2000, p. 307), descreveu:

"Não olhe para o ciclo de vida do produto: olhe para o ciclo de vida do mercado".

As empresas e seus profissionais precisam aprender a visualizar a evolução do mercado e analisar a sua evolução identificando como o mesmo é influenciado por novas necessidades dos consumidores, concorrentes, tecnologia, canais de distribuição etc. O estudo do CVP é importante para as organizações preocupadas com o seu futuro. Vamos relembrar os principais assuntos vistos neste tópico.

LEITURA COMPLEMENTAR

CICLO DE VIDA DO PRODUTO

Uma das preocupações dos responsáveis do *marketing* (e não só) de uma empresa ou organização é a análise e avaliação da *performance* de cada um dos produtos ou serviços que comercializa em termos de vendas. Mais especificamente, é naturalmente importante avaliar para cada um desses produtos ou serviços qual a evolução temporal de vendas (em quantidade e valor) que apresentam. Nesse contexto, é utilizado um modelo, designado por ciclo de vida do produto, que tem como objetivo identificar e descrever as fases normalmente atravessadas por um produto desde o momento em que é introduzido no mercado até o momento em que dele é retirado.

Antes de mais é importante perceber que o percurso seguido em termos de vendas por um produto ao longo daquela que é designada a sua vida pode ser muito variado, tanto em termos temporais, como das próprias características das fases que atravessa. De fato, há produtos que desaparecem do mercado pouco tempo depois de serem introduzidos, enquanto noutros casos se mantêm durante longos e longos anos com volumes de vendas significativos. O modelo de ciclo de vida do produto identifica e descreve assim as fases que uma grande parte de produtos atravessa.

Este modelo tem como grande utilidade o fato de, ao permitir a localização de um determinado produto numa determinada fase, possibilitar aos responsáveis do *marketing* de uma empresa a definição e execução de políticas consonantes com essa localização. Assim, a política seguida ao nível de cada uma das variáveis de *marketing* deve ter em conta a fase em que o produto em causa se encontra de forma a maximizar permanentemente a sua *performance* em termos de vendas.

De referir que o presente modelo pode também estender-se à análise da *performance* de um produto no que respeita a lucros gerados.

São quatro as fases do ciclo de vida de um produto segundo o modelo em causa: introdução; crescimento; maturidade; declínio.

A fase de introdução caracteriza-se naturalmente por um volume de vendas relativamente reduzido, normalmente com tendência de crescimento moderado. O fato de se tratar de um produto novo e recente no mercado implica normalmente a realização de fortes investimentos, designadamente publicitários, de forma a tornar o produto conhecido e apetecido no mercado. É de esperar que, nesta fase, a empresa incorra em prejuízos com o produto em causa.

A fase de crescimento caracteriza-se, por sua vez, pelo ritmo mais elevado de crescimento das vendas do produto, verificando-se normalmente o chamado crescimento a ritmos crescentes, ou seja, ao aumento gradual das quantidades vendidas por unidade de tempo decorrido. Nesta fase é de esperar a manutenção de elevados gastos em comunicação. Paralelamente, verifica-se normalmente o aumento da concorrência e a eventual diminuição do preço. Torna-se possível a criação de economias de escala e correspondente diminuição dos custos unitários. A partir de um determinado momento dentro desta fase verifica-se normalmente o início do período de obtenção de lucros.

Na fase de maturidade dá-se a estabilização das vendas, através da diminuição do ritmo de crescimento ou até de ligeiros declínios. A concorrência, entretanto surgida pode criar maior pressão no sentido da diminuição dos preços, fato que se pode traduzir também na diminuição dos lucros. Tendo em conta que o mercado parou de crescer, o aumento de quota de mercado tem de ser feito à custa dos concorrentes. Os investimentos em comunicação são feitos tendo mais em vista a concorrência e menos o aumento do mercado. Pode dar-se a saída do mercado das empresas mais fracas.

A fase de declínio caracteriza-se naturalmente pela diminuição das vendas do produto, possivelmente com base no aparecimento de novos produtos substitutos. As empresas tendem a cortar nos custos e a reduzir os investimentos em comunicação. Em alguns casos procedem-se as tentativas de reanimação do produto através de promoções ou de novos posicionamentos.

FONTE: Disponível em: <http://www.infopedia.pt/$ciclo-de-vida-do-produto>. Acesso em: 20 maio 2011.

RESUMO DO TÓPICO 1

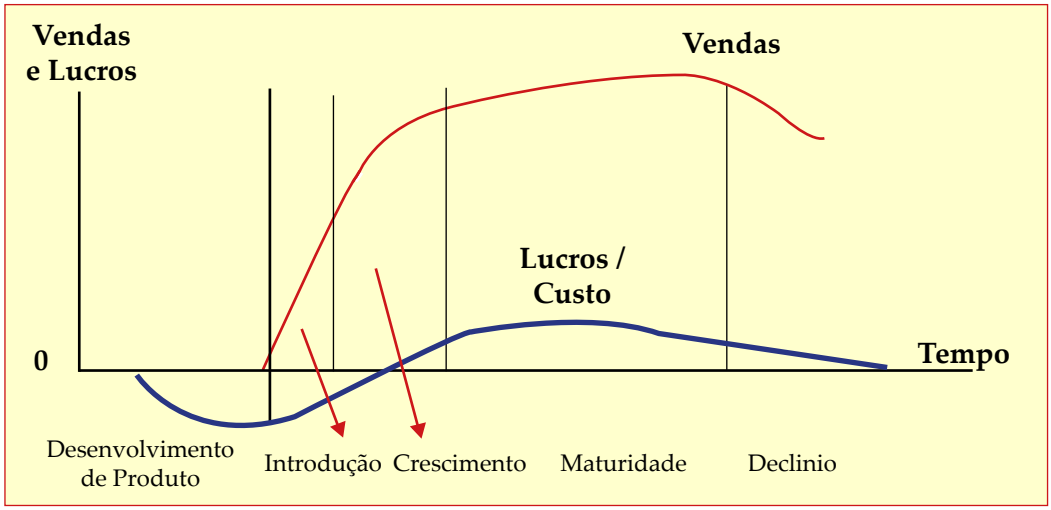
Os principais conceitos estudados em relação ao ciclo de vida de produto foram:

- O ciclo de vida de um produto pode ser entendido como um período em que o mesmo se encontra disponível no mercado.

- O conhecimento referente ao ciclo de vida do produto e respectivas estratégias é fundamental para ajudar no desenvolvimento dos produtos e medir o seu sucesso no mercado.

- As estratégias de *marketing* e de comercialização utilizadas por uma organização estão relacionadas à fase em que o produto se encontra em relação ao seu ciclo de vida em relação ao mercado e comercialização.

- O ciclo de vida de produto possui quatro fases: a introdução do produto no mercado, a fase de crescimento, maturidade e declínio, conforme figura a seguir:



- Quatro pontos são imprescindíveis para se afirmar que um produto tem um CVP, conforme Kotler (2000):

1 Os produtos têm uma vida limitada.
2 As vendas dos produtos atravessam estágios distintos, sendo que cada um apresenta desafios, oportunidades e problemas diferentes para o vendedor.
3 Os lucros sobem e descem em diferentes estágios do ciclo de vida do produto.
4 Os produtos requerem estratégias de *marketing*, financeiros, de produção, de compras e de recursos humanos diferentes a cada estágio de seu ciclo de vida". (KOTLER, 2000, p. 326).

- A introdução de um produto no mercado começa com o seu lançamento e caracteriza-se pelo lento crescimento de vendas e baixos lucros.

- A fase de crescimento ocorre quando o produto tem as suas vendas aceleradas acentuadamente e os lucros acompanham o crescimento das vendas.

- Na fase da maturidade temos uma competição plena no mercado e os principais concorrentes estão brigando por uma maior participação de mercado.

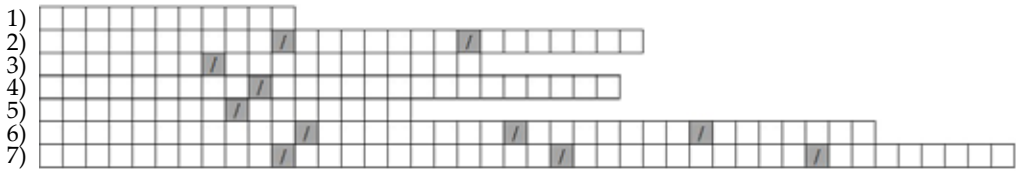
- A fase de declínio é marcada com a queda brusca de vendas.

- Em cada uma destas fases do CVP é necessário desenvolver estratégias mercadológicas, de vendas e de produção específicas para trabalhar a continuidade do produto no mercado e para a empresa, principalmente gerando lucro.

AUTOATIVIDADE

1 Faça um resumo sobre CVP, descrevendo as principais características de cada fase.

2 Prezado(a) acadêmico(a), após esta discussão relativa ao CVP, solucione esta PALAVRA CRUZADA:



1 O consumidor busca novidade nos produtos, e as empresas precisam buscar atender esta _____ .

2 O ciclo de vida de um produto pode ser entendido como sendo um processo que busca traduzir comparativamente a _____ de um _____ no _____.

3 Todo e qualquer _____ que existe, existiu ou vai ser lançado nos próximos anos, passa a contar com um _____ de consumo pelo mercado.

4 As estratégias de _____ e de _____ utilizadas por uma organização, estão relacionadas à fase em que o produto se encontra em relação ao seu ciclo de vida em relação ao mercado e comercialização.

5 Os produtos têm uma vida _____ no _____ .

6 Os produtos requerem estratégias de *marketing*, _____, de _____, de _____ e de recursos _____ diferentes a cada estágio de seu ciclo de vida.

7 As quatro fases tradicionais que um produto passa em um ciclo de vida são, a _____ ao mercado, a fase de _____, _____ e _____ .

TÓPICO 2

FERRAMENTAS DE DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTOS NO MERCADO

1 INTRODUÇÃO

Um dos maiores dilemas aos gestores de produtos e marcas está em decidir como diferenciar o novo produto dos seus concorrentes. E secundariamente, está em como fazer com que os consumidores realmente busquem esta diferenciação como algo importante para eles. Estes questionamentos, apesar de simples, realmente têm tirado o sono de muitos gestores. Seria fácil dizer que se você fizesse "A" ou "B", o seu produto seria um sucesso em seu lançamento no mercado.

Infelizmente, neste mundo moderno, onde o consumidor está "antenado", e quebrando todas as regras aceitas até então, fica cada vez mais difícil definir regras imutáveis, principalmente quando falamos do gosto do consumidor.

O mercado exige que o gestor de produto esteja acompanhando constantemente as mudanças que estão ocorrendo no mercado. Conforme a frase atribuída a Heráclito, filósofo pré-socrático escrito há aproximadamente 500 a.C., isto mesmo, 500 anos antes de Cristo, onde o mesmo já escreveu, "A única constante é a mudança" (COTRELL, 2010).

O profissional, preocupado em desenvolver estratégias e produtos que o mercado procura, precisa conhecer as diversas ferramentas disponíveis no mercado, para que possa realizar análises adequadas, e desta forma minimizando a possibilidade de erros no lançamento de novos produtos no mercado.

De acordo com Baxter (2000), mesmo utilizando-se de ferramentas e métodos estatísticos modernos, ainda assim, não poderemos garantir 100% que o produto lançado, será um sucesso garantido, pois o mercado é muito volúvel e dinâmico.

Kotler (2000, p. 359) dá uma simples fórmula de identificação de possível sucesso em um lançamento de um produto:

QUADRO 10 – FÓRMULA

Probabilidade de sucesso	=	Probabilidade da conclusão técnica	x	Probabilidade da comercialização dada a conclusão técnica	x	Probabilidade do sucesso econômico dada a comercialização

FONTE: Kotler (2000, p. 359)

Mas será que é tão fácil assim conseguir achar estes índices de probabilidade dados na fórmula apresentada por Kotler (2000)? Conforme a nossa experiência em lançamento e desenvolvimento de produtos novos no mercado, é necessário muito trabalho e empenho da equipe como um todo e apesar de todos os estudos realizados, constantemente aparecem novas variáveis que influenciam as decisões tomadas e obrigam as equipes a novas posturas para as novas realidades do mercado.

Prezado(a) acadêmico(a), um ponto importante a ser considerado pelas organizações, é que o concorrente sempre irá reagir quando a organização lançar novos produtos no mercado. Como exemplo, podemos afirmar que a indústria chinesa de computadores, após aproximadamente três meses que a Apple lançou o tablete I-Pad, a maioria das empresas já possuía um produto para entrar na tendência de consumo criado pela Apple, e a Apple já tinha uma nova estratégia para continuar ampliando a venda de seu *tablet*. Vide figura, com produtos concorrentes ao *tablet* da Apple.

FONTE: Disponível em: <http://gwsite.com.br/artigos/435/tecnologia/simulador-tablet-veja-como-seu-blog-ou-site-fica-no-ipad.html>. Acesso em: 12 jun. 2011.

FONTE: Disponível em: <http://www.atribuna.com.br/noticias.asp?idnoticia=94854&idDepartamento=9&idCategoria=0>. Acesso em: 12 jun. 2011.

REFLITA UM POUCO! Será que as empresas em que você trabalha, ou conhece, estão preparadas para contra-atacar, quando os seus concorrentes lançarem novos produtos no mercado?

As organizações precisam trabalhar estratégias de diferenciação no mercado. Mas o que significa estratégia de diferenciação?

O conceito de estratégia de diferenciação apresentado por Dias et al. (2004, p. 103) é "a estratégia que visa desenvolver um conjunto de diferenças significativas e valorizadas pelo cliente para distinguir seu produto dos concorrentes". Para Kotler (2000, p. 310), o conceito de diferenciação é dado como sendo "o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas dos concorrentes".

A diferenciação é um foco de constante preocupação dos administradores e das organizações preocupadas em sua manutenção no mercado.

Caro(a) acadêmico(a), para aprofundar o tema diferenciação, sugerimos a leitura do texto Segmentação de mercado e diferenciação de produto, escrito por Maria Carmem Tavares Christóvam. Disponível no *site*: <http://www.abmeseduca.com/?p=2038>.

Iremos estudar agora algumas estratégias, para podermos preparar melhor as organizações para diferenciar os seus produtos no mercado.

2 DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTOS NO MERCADO

Quando uma organização trabalha o desenvolvimento de um produto novo para mercado, ou uma melhoria, sempre os engenheiros e responsáveis pelo desenvolvimento de produtos ficam preocupados em como desenvolver algo inovador e diferenciado para o consumidor. Assim, são muitas as variáveis que precisam ser analisadas para definir quais as variáveis serão trabalhadas para o desenvolvimento deste novo produto.

Muitas vezes, o desenvolvimento de um novo produto para uma organização, não necessariamente é novo para o mercado. Como experiência particular, posso apresentar o caso em que trabalhei em uma empresa que fabricava produtos para o segmento de telefonia. Entrei em um projeto para desenvolver a análise para fabricação do telefone padrão, sendo que na época do estudo, a empresa adquiriu no mercado 27 aparelhos telefônicos de diversos concorrentes e fez a sua análise, até desenvolver o seu próprio aparelho telefônico e fatos similares aconteceram em outras organizações que também atuei. Assim, um produto pode ser novo para uma empresa, mas já ser de uso comum para o mercado.

Caro(a) acadêmico(a), para aprofundar o tema abordado sobre a relação de produtos e a questão de novidade para o público consumidor, recomendamos a leitura do texto a seguir, extraído e adaptado de Pieritz (2010, p. 20-22):

A PRÁTICA DO DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO

O processo de desenvolvimento de novos produtos em uma empresa, não é um processo tão simples assim. Existe todo um processo a ser trabalhado e acompanhado detalhadamente pelo responsável do projeto, também conhecido como Gestor do Projeto ou Gerente do Projeto (GP).

Todo o processo compreende diversas etapas, as quais podem levar dias ou até semanas para serem realizados em projetos de menor monta, ou ainda levar anos em projetos complexos até se chegar ao final com o produto pronto, como, por exemplo, em projetos de carros, remédios ou aviões.

Dentro da definição de novos produtos, conforme Crawford e Griffin e Page (apud SANCHES, 2006), os mesmos apresentam seis estratégias genéricas utilizadas no processo de desenvolvimento de produtos e são classificadas como seguem:

Novos para o mundo: produtos que são invenções; elevado grau de inovação; geralmente geram disrupção no segmento ou criam novos, e geralmente envolvem elevados riscos; produtos novos que criam um mercado novo inexistente até então.

Novos para a empresa: envolve produtos que levam uma firma a entrar em uma nova categoria de produtos para a empresa, mas não são produtos novos para o mundo; produtos novos, geralmente permitem a uma organização entrar em um mercado estabelecido e que não participava até o momento.

Ampliação de linha: são produtos desenvolvidos para gerar extensões de linha, complementando o *mix* de produtos atuais da empresa.

Melhoria: são produtos que são aperfeiçoados pela empresa da linha de produtos já existentes; produtos novos que são desenvolvidos melhorando o desempenho dos produtos já existentes gerando maior valor percebido aos clientes e substituem os produtos atuais da empresa.

Reposicionamento: se caracteriza por produtos que são desenvolvidos para um novo mercado, segmento, uso ou aplicação, reposicionando os produtos atuais para esta nova situação.

Redução de custos: produtos novos que são desenvolvidos semelhantemente aos atuais e a um custo mais baixo que os produtos atuais; o projeto trabalha esforços para reduzir custos dos produtos.

Estas seis estratégias podem ser visualizadas, conforme apresentado no Quadro 11, e é muito importante para o gestor direcionar suas ações de coordenação do projeto.

QUADRO 11 – NOVIDADE PARA O MERCADO X NOVIDADE PARA A EMPRESA

FONTE: SANCHES, Carlos Eduardo da Silva. Apostila de Gestão do Processo de Desenvolvimento de Produtos, Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI - Janeiro 2006 – Revisão 08. Disponível em: <http://www.carlosmello.unifei.edu.br/ppp.htm>. Acesso em: 15 out. 2009.

Cada projeto traz características específicas em si, e mesmo com toda a experiência que o gestor tem, sempre estaremos à mercê de situações momentâneas de cada projeto, equipe e mercado, o que leva a este grande grau de variabilidade no processo. Verifica-se que equipes de grande assertividade em projetos de produtos são aquelas equipes que trabalham em sintonia com as necessidades do mercado, estão atentos a novas tecnologias e trabalham de forma cooperativa, de modo a buscarem o crescimento de todos, evitando a geração de conflitos de interesses, e sim trabalham de forma harmoniosa no processo de projeto do produto.

Assim, podemos afirmar que o segredo para um bom processo de desenvolvimento de produtos (PDP) visa garantir que as incertezas encontradas durante o desenvolvimento do projeto sejam minimizadas principalmente devido à qualidade das informações levantadas nas etapas iniciais e na profundidade da coleta de informações realmente importantes ao processo. As informações coletadas precisam auxiliar os gestores e responsáveis pelo projeto a tomar decisões corretas, podendo afirmar que é necessário uma sintonia fina entre o setor de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e o Mercado.

Como você pôde ver, uma organização pode lançar mão de diversas estratégias para lançamento de um novo produto e se diferenciar no mercado. Mas, conforme Porter (1991), cada vez mais as organizações são copiadas em seus produtos inovadores, e salvo itens patenteados, não conseguem manter um diferencial por muito tempo, pois os concorrentes são também ágeis em seus lançamentos.

Na concepção de Kotler (2000, p. 310):

> A liberdade de manobra da empresa é afetada pela estrutura do setor e pela posição da empresa no setor. Para cada manobra em potencial, a empresa precisa estimar o retorno. As que prometem alto retorno definem a alavancagem estratégica da empresa. A empresa em um setor estagnado tem pouca capacidade de manobra e alavancagem estratégica, enquanto as em um setor especializado possuem alto grau de manobra e alavancagem estratégica.

As organizações, apesar de realizarem pesquisas de mercado, quando estão desenvolvendo novos produtos, precisam buscar entender que o seu consumidor espera os produtos, mas também precisam entender como está o setor específico que o produto irá atender. De acordo com Mattar (2006), um produto lançado em um setor ou em um momento errado pode não atingir os objetivos desejados para a organização.

Quando olhamos para o mercado, buscando trabalhar estratégias de produtos, primeiro podemos trabalhar a visão de conceito de setor que o produto deverá satisfazer. A Boston Consulting Group (apud KOTLER, 2000) dividiu o mercado em quatro tipos de setores, os quais são o setor de volume, estagnado, fragmentado e especializado, definido como:

> **Setor de volume**: é aquele no qual as empresas podem obter poucas, mas grandes vantagens competitivas.[...] a lucratividade está relacionada ao poder da empresa e à sua participação de mercado.
> **Setor estagnado**: há poucas vantagens competitivas, e as que existem são pequenas.
> **Setor fragmentado**: aquele em que as empresas encontram muitas oportunidades para diferenciação, mas todas elas são pequenas em relação à vantagem competitiva.
> **Setor especializado**: as empresas têm muitas oportunidades de diferenciação e todas elas têm um alto retorno.[...] algumas pequenas empresas podem ser tão lucrativas quanto outras de maior porte. (KOTLER, 2000, p. 310).

Cada organização precisa estudar e conhecer bem o mercado em que atua e onde vai lançar o novo produto, para não ser pego de surpresa em relação aos resultados projetados em suas vendas.

Um ponto importante a ser trabalhado como estratégia de produto, está na análise e desenvolvimento de estratégias de comunicação e produtos adequados a segmentos específicos de mercado. As estratégias de segmentação de produtos para alvos de mercado específicos podem gerar resultados positivos e uma melhor aceitação dos produtos no mercado.

2.1 DIFERENCIANDO PRODUTOS NO MERCADO

Falamos muito sobre questões relacionadas ao mercado, mas também precisamos entender os elementos que trabalham a diferenciação do produto em relação aos produtos dos concorrentes.

Desenvolver estratégias de diferenciação de um produto em um mercado não é uma tarefa simples, e Dias et al. (2004, p. 103) descrevem que:

> Para que o produto alcance a liderança de mercado e crie vantagem competitiva e valor para o cliente, o gerente de *marketing* deve adotar uma estratégia de diferenciação, entendida como a estratégia que visa desenvolver um conjunto de diferenças significativas e valorizadas pelo cliente para distinguir seu produto do dos concorrentes. Se o cliente não percebe a diferença nem o valor do produto, esse produto estará fadado ao fracasso.

Estes elementos de diferenciação são também influenciados, conforme Dias et al. (2004, p. 96), com outros pontos que precisam ser desenvolvidos pela organização, como:

- Objetivos de mercado, como vendas, participação de mercado e lucros.
- Público-alvo selecionado, suas características demográficas, psicográficas e expectativas.
- Benefícios e atributos do produto ou serviço que os diferenciam da concorrência e representam valor para os clientes.
- Patentes do produto.
- Serviços a serem agregados ao produto, como suporte pós-venda, assistência técnica, treinamento etc.
- Parceiros que adicionam benefícios ao produto da empresa e agregam valor ao cliente, por meio de tecnologia, produtos ou serviços.
- Marca.
- Embalagem.
- Posicionamento e imagem desejados para a marca.

Kotler (2000) apresentou que as principais variáveis relacionadas à diferenciação de um produto no mercado está relacionada a cinco fatores, os quais são: produto (físico), os serviços relacionados, pessoas (que agem em função do produto), canal de distribuição, e por último a imagem relacionada ao produto e à organização.

As principais variáveis associadas a cada um destes fatores estão apresentadas no quadro a seguir:

QUADRO 12 – ELEMENTOS DE DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTO

Produto	Serviço	Pessoal	Canal	Imagem
Forma	Facilidade	Competência	Cobertura	Símbolos
Característica	Entrega	Cortesia	Especialidade	Mídia
Desempenho	Instalação	Credibilidade	Desempenho	Atmosfera
Conformidade	Treinamento do cliente	Confiabilidade		Eventos
Durabilidade	Orientação ao cliente	Capacidade de resposta		
Confiabilidade	Manutenção e reparo	Comunicação		
Facilidade de reparo	Serviços diversos			
Estilo				
Design				

FONTE: Kotler (2000, p. 310)

Um produto pode então ser diferenciado do seu concorrente através de seus atributos físicos e pelos benefícios que o destaquem. Assim, temos questões como tecnologia, tamanho, formato, cor, cheiro, sabor, *design*, embalagem etc. As inovações realizadas nos produtos estão classificadas nestas estratégias.

Para Cobra (1997), uma organização precisa sempre oferecer produtos com uma forma moderna e inspiradora aos clientes, pois estes sempre são afoitos por novidades em consumo. Um produto com aspecto moderno e *design* que encanta o consumidor, tende a chamar atenção do cliente no ponto de venda.

Vide a figura a seguir, aonde selecionamos no segmento de *shampoo*, alguns produtos, aonde o *design* da embalagem é um ponto crucial no momento da escolha da compra. Sempre lembrando que o produto também precisa ser adequado às expectativas do consumidor e não só à sua "casca" (embalagem).

FIGURA 24 – DIVERSAS OPÇÕES DE EMBALAGEM E PRODUTO *SHAMPOO*

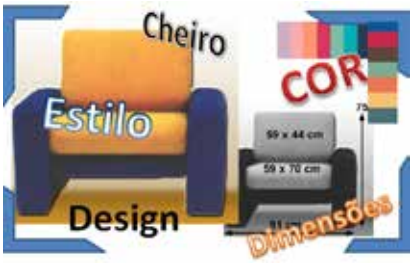
FONTE: Montagem do autor

Muitos produtos podem ser diferenciados de seus concorrentes. Segundo Baxter (2000) e Back (2008), através de ofertas ao mercado de produtos com características que os diferenciem entre si, principalmente com características que complementam sua função principal. A introdução de novas características que sejam valiosas ao cliente são maneiras eficazes de se destacar na concorrência. (SANDUHUSEN, 2003).

O desenvolvimento do conhecimento se faz com a exercitação e pesquisa, como temos como objetivo de não somente saber, mas sim "saber fazer", por isso, com o conhecimento que você adquiriu e mais o seu conhecimento prático sobre consumo de produtos, faça uma avaliação de diversos produtos similares, e destaque o que os diferencia entre si.
Exemplo: Produto básico arroz
Arroz tipo amarelão em sacos de 1kg e 5kg, produto mais comum, aonde o diferencial é preço.
Arroz tipo branco em sacos de 1kg e 5 kg, produto comum, mais melhorado em seu aspecto visual, não necessariamente com melhores características nutricionais. O aspecto visual de brancura e limpeza é que chama a atenção do consumidor.
Arroz pré-cozido em sachê (citando como referência a marca Uncle Ben's), arroz prático em sachês com porções individuais que vem pré-cozido, facilitando a vida do consumidor . Um produto com maior valor monetário.
Como sugestão, você pode trabalhar os seguintes produtos:
Perfume:
Macarrão:
Temperos de cozinha:

São muitas as opções que podemos desenvolver em relação ao produto físico, seus benefícios e embalagem. No entanto, precisamos ficar atentos em relação ao que o consumidor realmente espera, pois muitas empresas fizeram inovações e modificações em produtos, que não agradam ao consumidor, e por consequência, viraram fracassos comerciais.

Caro(a) acadêmico(a), abordaremos com mais profundidade os elementos relacionados a atributos dos produtos no Tópico 4 desta unidade.



FONTE: Adaptado de: <http://www.flexsoft.com.br/html/flexsoft/sofas/linha_80.htm>. Acesso em: 12 jun. 2012.

Para produtos que não são facilmente diferenciados entre si, as organizações utilizam como possível estratégia de diferenciação a anexação de serviços ao consumidor para chamar a sua atenção na hora do consumo. Segundo Lovelock (2001), alguns elementos que podem diferenciar a oferta na área de serviços são a facilidade de execução do pedido, entrega, instalação, treinamento do cliente, orientação ao cliente, clubes de consumidores, clube de vantagens e manutenção etc.

Os serviços que uma empresa oferta aos seus consumidores pode ser um grande diferencial em relação aos seus concorrentes, porém sempre é necessário tomar cuidado para que não seja facilmente copiado pelos mesmos, deixando de ser um diferencial do produto. Exemplo típico desta situação está no programa de milhagem das empresas aéreas, que hoje quase todas elas têm um programa de milhagem em seu rol.

Para Dias et al. (2004, p. 103), a diferenciação por "serviços agregados, por meio da oferta combinada de produtos e serviços é, muitas vezes, a única opção estratégica possível, principalmente em mercados maduros e com produtos não diferenciados quando se esgotarem as possibilidades de inovação tecnológica".

Uma das formas que as organizações podem utilizar para diferenciarem o seu produto, está na utilização de canais de distribuição exclusivos que não podem ser utilizados pela concorrência. Atualmente, um dos exemplos mais sólidos e marcantes está no exemplo da empresa Boticário, que desenvolveu um canal exclusivo e diferenciado para os seus produtos através da franquia de sua marca.

A diferenciação por imagem, conforme Dias et al. (2004, p. 104), "significa criar na mente do público uma imagem diferenciada e valorizada para a marca [...] o fator *marketing* que contribui decisivamente para a criação da imagem da marca é a propaganda". A imagem que um produto ou uma marca expressa para o consumidor é importante para o sucesso do produto no mercado, assim a marca "SADIA" traz na mente do consumidor um produto sadio que faz bem, a marca "BOMBRIL" de palha de aço vem da contração de bom brilho e tem ainda um *slogan* de "1001 utilidades".

Kotler (2000, p. 318) ainda descreve que:

> Uma imagem efetiva precisa exercer três funções. Em primeiro lugar, ela precisa estabelecer a personalidade do produto e a proposta de valor. Em segundo, ela deve transmitir essa personalidade de maneira distinta, para que não seja confundida com a dos concorrentes. Em terceiro, ela tem de comunicar um poder emocional que vai além de uma simples imagem mental. Para que a imagem funcione, ela deve ser transmitida por todos os veículos de comunicação e contato de imagens disponíveis.

Caro(a) acadêmico(a), abordaremos com mais profundidade os elementos relacionados à imagem de marca no Tópico 3 desta unidade.

Um último tema referente à diferenciação que gostaria de enfocar é a diferenciação de preço. As estratégias de preço precisam ser bem estudadas e como a estratégia de serviço, ela pode ser facilmente copiada pelos concorrentes. Para Dias et al. (2004, p. 103), a "diferenciação de preço só é duradoura e sustentável no médio e longo prazos se a empresa conseguir real vantagem competitiva em custos e não puder ser imitada pela concorrência".

Segundo Kotler (2000), ao lançar um novo produto no mercado, a gerência de *marketing* deve priorizar cada uma das variáveis do *mix* de *marketing* (preço, promoção, distribuição, qualidade de produto), e definir a melhor estratégia de lançamento de produto.

Considerando somente as variáveis relacionadas a preço e promoção, a gerência pode adotar uma das quatro estratégias apresentadas por Kotler (2000, p. 329), as quais estão descritas a seguir:

> 1. Desnatamento (*skimming*) rápido: lançamento de novo produto a um preço alto e com muita promoção. Essa estratégia é indicada quando grande parte do mercado potencial não conhece o produto, aqueles que passam a conhecer o produto querem tê-lo e pagam o preço pedido e a empresa lida com concorrência potencial e quer construir preferência de marca.
> 2. Desnatamento lento: lançamento de novo produto a um preço alto e com pouca promoção. Essa estratégia é indicada quando o mercado é limitado em tamanho, grande parte do mercado conhece o produto, os compradores estão dispostos a pagar um preço alto e a concorrência potencial não é iminente.
> 3. Penetração rápida: lançamento do produto a um preço baixo e com pesados investimentos em promoção. Essa estratégia é indicada quando o mercado é grande e não conhece o produto, a maioria dos compradores é sensível a preço, há concorrência potencial acirrada e os custos de fabricação por unidade caem com a escala de produção da empresa e a experiência acumulada de fabricação.
> 4. Penetração lenta: lançamento do produto a um preço baixo e com pouca promoção. Essa estratégia é indicada quando o mercado é grande, conhece muito bem o produto, é sensível a preço e há alguma concorrência potencial.

Desenvolver estratégias consistentes nestes campos são importantes para a diferenciação do produto específico em relação à sua concorrência. Porém as estratégias realmente inovadoras demandam pesquisa e aprofundamento para que possam realmente se destacar no mercado. Para estratégias inovadoras não existe receita de bolo, mas sim muito trabalho e pesquisa.

3 DESENVOLVENDO ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO

As estratégias de diferenciação são muito importantes para as organizações que visam se manter, neste mercado, cada vez mais competitivo. Um ponto fundamental em relação ao desenvolvimento de estratégias está na sua criatividade e inovação, pois estratégias copiadas ou imitadas da concorrência geralmente não são geradores de resultados para as organizações.

Um ponto que o consumidor também gosta de ver no mercado é a inovação, assim ficar com uma estratégia única em um longo prazo, também cansa este consumidor e fá-lo migrar para o consumo de produtos que desenvolvam estratégias mais inovadoras.

Um bom exemplo de organização que sabe trabalhar bem as estratégias de diferenciação em produtos e de comunicação, com elementos promocionais interessantes são as empresas de alimentos. Gostaria de destacar duas, que constantemente estão inovando em suas estratégias, que são: a SADIA e a PERDIGÃO.

Caro(a) acadêmico(a), sugerimos que você faça uma pesquisa no *site* das empresas SADIA e PERDIGÃO, e verifique o seu *mix* de produtos, campanhas de comunicação e atividades promocionais. Estas duas empresas são exemplos de organizações criativas em se diferenciarem no mercado.

Site: <www.perdigao.com.br> e <www.sadia.com.br>

Muitas estratégias de lançamento de produto desenvolvidas pelas organizações ficam aquém das expectativas dos consumidores e a resposta vem diretamente com baixas vendas dos mesmos. Não adianta as organizações lançarem produtos e não fazerem a lição de casa para que o produto vire sucesso de vendas ou pelo menos possa entrar no jogo do mercado.

Atualmente, vivemos um momento de explosão de gostos e tendências. Neste contexto, precisamos desenvolver estratégias focadas para o público específico que buscamos atingir. As estratégias hoje vêm pautadas em boas pesquisas de mercado, as quais dão subsídios para a equipe desenvolver boas ações em todas as áreas principais que poderão ajudar o produto para ser um sucesso de vendas. Dois fatores preponderantes então nesse processo estão nos dados que a equipe dispõe, da sua análise e a aplicação desta informação no desenvolvimento de estratégias CRIATIVAS e que encantem os clientes.

Kotler (2000), Dias et al. (2004), Cobra (1997), Las Casas (1997) entre outros autores, expõem que as estratégias de diferenciação dos produtos e das marcas estão cada vez mais criativas. Os responsáveis pelo *marketing* nas organizações estão cada vez mais desenvolvendo estratégias focadas para segmentos, nichos de mercado e cada vez mais dirigidos a públicos menores e mais focados, ocorrendo campanhas dirigidas para indivíduos específicos da sociedade.

Caro(a) acadêmico(a), para aprofundar o tema abordado, sugerimos a leitura do texto a seguir, extraído de: <http://applemania.info/?p=585>, o qual retrata as questões estratégicas de lançamento de produtos tecnológicos.

MARKETING: COMO CAUSAR IMPACTO COM O LANÇAMENTO DE UM PRODUTO

Produtos novos, como o iPhone, devem ser anunciados antes ou lançados de surpresa? Depende do produto, da empresa e de sua posição no mercado, dizem especialistas.

"Todo mês de janeiro, Steve Jobs, CEO da Apple, sobe ao palco do Moscone Center de São Francisco para o discurso inaugural do MacWorld. Os boatos correm a toda velocidade semanas antes entre especialistas e fãs da empresa, que especulam sobre a possibilidade de lançamento, ou não, de novos produtos pela Apple. A empresa costuma manter sigilo absoluto sobre produtos futuros à espera do momento em que Jobs fará a grande revelação durante um evento da indústria ou em apresentações cuidadosamente

programadas. Em muitos casos, o produto está pronto para ser lançado no mercado no dia em que é dado a conhecer ao público. Nem todas as empresas seguem esse padrão. Algumas — a Microsoft vem logo à mente — fazem demonstrações das tecnologias aplicadas a produtos que talvez só sejam lançados meses ou anos depois", diz artigo publicado no *site* Administradores.

Segundo o artigo, especialistas da Wharton dizem que a estratégia mais adequada depende do produto, da empresa e de sua posição no mercado.

"'Não é uma situação totalmente clara', avalia Jehoshua Eliashberg, professor de *Marketing* da Wharton. 'Ao anunciar com antecedência o produto, a empresa permite ao concorrente saber o que esperar. Contudo, o mais importante é a posição da empresa dentro da indústria. Se ela tiver o monopólio do setor, há motivos para anunciar antecipadamente o lançamento, já que não há o que temer da parte da concorrência. Se a companhia for de pequeno porte, as desvantagens do anúncio prévio superam as vantagens'", escreve o *site* Administradores.

Após analisar as muitas variáveis envolvidas na questão, o artigo do Administradores volta-se novamente para as estratégias da Apple e da Microsoft. "O que há de admirável nos anúncios recentes de diversos produtos — como no caso do anúncio feito pela Microsoft, em 29 de maio, em que a empresa deu a conhecer sua tecnologia de mesa de toque interativo conhecida como Surface Computing, ou do lançamento, em 29 de junho, do iPhone da Apple — é a forma como cada empresa parece estar copiando a estratégia da outra.

A Apple, por exemplo, tem antecipado o lançamento de um número maior de produtos — uma estratégia rara até pouco tempo atrás —, enquanto a Microsoft, que sempre fez questão de apresentar com antecedência novas tecnologias, agora prefere um sigilo maior em relação a seus produtos."

Os administradores dizem ainda que "Kendall Whitehouse, diretor sênior de TI da Wharton, observa que a empresa anunciou o lançamento do iPhone com seis meses de antecedência, marcando assim sua entrada no mercado de 'telefones inteligentes'. 'A Apple queria, sem dúvida alguma, dizer às pessoas que estão pensando em comprar um aparelho celular que esperassem mais alguns meses até a chegada do iPhone', diz Whitehouse. A empresa estava, na verdade, 'congelando o mercado. A estratégia faz sentido nesse caso'."

Há consumidores que são mais maleáveis, diz o artigo. "'As empresas querem despertar a lealdade na mente do consumidor', diz Van den Bulte. 'Ao anunciar seu novo produto em janeiro, a Apple induziu algumas pessoas a esperarem pelo iPhone. Um colega meu perdeu seu Treo [telefone inteligente da Palm]. Em vez de comprar um novo aparelho, decidiu usar seu telefone antigo à espera da chegada do iPhone'."

"A Apple sempre manteve em sigilo todos os seus planos relacionados a novos produtos sem nunca deixar vazar muitos detalhes — na verdade, quase nenhum — sobre eles até o momento em que o CEO Steve Jobs decide que é hora de revelá-los, geralmente em um congresso ou evento promovido pela Apple", diz o administrador. "O iPod foi anunciado repentinamente em 2003 e tornou-se um sucesso absoluto. A força dos produtos de linha de frente da indústria, como o iPod, pode levar a Apple a adotar atitudes mais agressivas em relação ao iPhone. 'Se sua empresa tem grande força no mercado, você anuncia antecipadamente o lançamento de um produto para que a concorrência reaja com menos agressividade', observa Van den Bulte, acrescentando que rivais mais fracos podem até abrir mão de alguns produtos dependendo do anúncio feito. 'Se o iPod não tivesse feito o tremendo sucesso que fez, a estratégia de lançamento do iPhone talvez tivesse sido diferente'."

"Leonard Lodish, professor de *Marketing* da Wharton, diz que a Apple também se viu obrigada a antecipar o lançamento do iPhone, já que se trata de um produto que depende de contribuições de fontes diversas para ter êxito. O iPhone teve de ser aprovado pela Comissão Federal de Comunicações (FCC); exigiu uma operadora sem fio (a AT&T) e teve de mobilizar fornecedores e fabricantes para produzir o iPhone e adquirir as peças necessárias", observam os administradores.

Em relação às estratégias de outros grandes nomes da tecnologia, "a Apple parece estar forjando uma estratégia híbrida — anunciando previamente o produto, mas também fomentando rumores ao não dar detalhes a respeito", diz o Administradores. "Embora a empresa tenha anunciado o iPhone em janeiro, pouca gente de fora teve a oportunidade de ver o aparelho em ação. 'Ninguém viu mais do que a Apple quis que fosse visto', diz Lodish. 'O lançamento do produto será um evento de dimensões teatrais'."

Para os administradores: "Nenhuma estratégia de *marketing* é garantia de sucesso se o novo produto não for capaz de atender às expectativas criadas ou se já nasce tendo de enfrentar a concorrência. No caso da Apple, as concorrentes no segmento de aparelhos telefônicos, como a HTC e a Samsung, já contam com aparelhos sensíveis ao toque semelhantes ao iPhone.

Outro risco do anúncio antecipado de um produto é que essa estratégia pode acabar canibalizando as vendas já existentes. Gene Munster, analista da Piper Jaffray, disse em uma nota de pesquisa de 7 de junho que as vendas do iPhone deverão reduzir ligeiramente as vendas do iPod. Eliashberg, porém, não acredita que o iPhone deva topar com muitas dificuldades, uma vez que representa uma nova categoria de telefones inteligentes. 'O iPhone é tão diferente que não creio que ele vá competir com outros aparelhos celulares. Quando você inaugura uma categoria, pode anunciar antecipadamente o produto e se beneficiar de um bom posicionamento logo de início'."

"Os especialistas da Wharton acham que um dos maiores riscos em todo lançamento de produto é a expectativa elevada. Desde que a Apple anunciou o lançamento do iPhone, as expectativas em torno dele cresceram de forma extraordinária. Munster prevê que a Apple deverá vender 45 milhões de iPhones em 2009, embora a empresa não tenha estimado um volume de vendas desse porte. A Apple, no entanto, confirmou durante evento de divulgação de lucros em janeiro que espera comercializar 10 milhões de iPhones em 2008", observa o Administradores.

O artigo diz também que "Eliashberg assinala que uma expectativa elevada demais pode frustrar o lançamento do iPhone. 'O maior erro que eu já pude observar acontece quando as empresas superestimam ou subestimam o tamanho do mercado. Há muito falatório em torno do resultado final. Se o tamanho do mercado for superestimado, pode parecer que o produto foi um fiasco', diz ele, acrescentando que a disparidade nos números de produção do iPhone 'dá margem a controvérsias quanto ao sucesso do produto'."

FONTE: Disponível em: <http://applemania.info/?p=585>. Acesso em: 5 jun. 2011.

Prezado(a) acadêmico(a), temos muitas estratégias de lançamento de produto interessantes sendo trabalhadas pelas organizações no mercado atual. Preste atenção a estas campanhas e aprenda com elas. As campanhas estão aí no nosso dia a dia, nas lojas, nas propagandas televisivas, no *merchandising*, nas redes sociais etc. Pare um pouco e reflita sobre que campanhas criativas você teve acesso recentemente. Neste caderno já citamos algumas para você.

As estratégias, conforme apresentado por Drucker (1997, p. 714), é algo que precisa ser construído e o:

> planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Logo, podemos concluir que para desenvolvermos estratégias criativas para lançamento de produtos. Precisamos acompanhar o produto e o mercado constantemente e se necessário executarmos correções de "rota" de nossas ações, o mais rapidamente possível quando for necessário.

Podemos afirmar então que estratégias inovadoras estão ligadas à criatividade das pessoas e a criatividade está ligada aos seus conhecimentos, pois uma pessoa criativa já adquiriu conhecimentos prévios sobre o assunto e pode ser mais criativo sobre o mesmo.

Vamos terminar esta unidade com uma frase de Kotler (2000, p. 415), que gostaríamos que você refletisse um pouco, pensando em todos os temas já estudados e a sua vivência e conhecimento do mercado:

"A melhor maneira de manter os clientes é descobrir constantemente como dar a eles mais por menos."

Para um aprofundamento sobre o assunto FERRAMENTAS DE DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTOS NO MERCADO apresentamos a sugestão de leitura do texto de Thiago Terra falando sobre a apresentação de Paula Neherer e Alessandra Orgler aonde apresentam os resultados da pesquisa: Elsève explora pesquisas como estratégia de lançamento de produtos.

O texto está disponível na internet no *site*:
TERRA, Thiago. Elsève explora pesquisas como estratégia de lançamento de produtos. Mundo do *Marketing*. 2008. Disponível em: <http://www.mundodomarketing.com.br/16,5583,elseve-explora-pesquisas-como-estrategia-de-lancamento-de-produtos.htm>. Acesso em: 5 jun. 2011.

RESUMO DO TÓPICO 2

Apresentamos a seguir um resumo dos principais pontos estudados neste tópico:

- O mercado exige que o gestor de produto esteja acompanhando, constantemente, as mudanças que estão ocorrendo no mercado e o profissional preocupado em desenvolver estratégias e produtos que o mercado procura, precisa conhecer as diversas ferramentas disponíveis no mercado, para que possa realizar análises adequadas. Desta forma, minimizando a possibilidade de erros no lançamento de novos produtos no mercado.

- As estratégias de diferenciação visam buscar desenvolver um conjunto de diferenças significativas nos produtos, mas que também sejam valorizadas pelo cliente, principalmente, no momento da compra distinguindo o produto da organização de seus concorrentes.

- Novidade do produto em relação ao mercado:

QUADRO 13 - NOVIDADE PARA O MERCADO X NOVIDADE PARA A EMPRESA

FONTE: SANCHES, Carlos Eduardo da Silva. Apostila de Gestão do Processo de Desenvolvimento de Produtos, Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI - Janeiro 2006 – Revisão 08. Disponível em: <http://www.carlosmello.unifei.edu.br/ppp.htm>. Acesso em: 15 out. 2009)

- Porter (1991) descreve que, cada vez mais as organizações são copiadas em seus produtos inovadores, e salvo itens patenteados, não conseguem manter um diferencial por muito tempo, pois os concorrentes são também ágeis em seus lançamentos.

- Boston Consulting Group (apud KOTLER, 2000) dividiu o mercado em quatro tipos de setores, os quais são o setor de volume, estagnado, fragmentado e especializado.

- Kotler (2000) apresentou que as principais variáveis relacionadas à diferenciação de um produto no mercado está relacionada a 5 fatores, os quais são:
  - Produto (físico).
  - Os Serviços relacionados.
  - Pessoas (que agem em função do produto).
  - Canal de distribuição.
  - A imagem relacionada ao produto e à organização.

- Podemos afirmar então que estratégias inovadoras estão ligadas à criatividade das pessoas e a criatividade está ligada aos seus conhecimentos, pois uma pessoa criativa já adquiriu conhecimentos prévios sobre o assunto e pode ser mais criativo sobre o mesmo.

AUTOATIVIDADE

A partir do conhecimento que você adquiriu sobre AS FERRAMENTAS E ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTOS NO MERCADO, sugiro que você encontre 10 palavras relacionadas ao tópico estudado, no passatempo a seguir:

ESTRATÉGIAS, FERRAMENTAS, CLIENTES, DIFERENCIAÇÃO, PRODUTOS, MERCADO , NOVIDADE, MUDANÇA , DESENVOLVIMENTO, PESQUISA

A	O	P	U	Ç	M	F	I	X	U	M	U	N	O	V	I	D	A	D	E	P	A
C	S	R	C	L	I	E	N	T	E	S	A	A	U	Y	O	P	U	D	T	P	L
D	H	Ç	R	G	H	R	Q	V	G	D	K	N	E	V	P	O	T	I	Q	R	N
U	E	A	A	A	S	R	Ç	H	I	R	E	D	F	M	E	R	C	A	D	O	I
J	M	M	Y	J	O	A	A	X	A	P	O	A	G	Ç	S	N	P	Y	G	D	V
H	U	V	U	B	J	M	Y	B	J	U	L	M	S	P	Q	D	O	S	S	U	A
A	D	I	F	E	R	E	N	C	I	A	Ç	Ã	O	L	U	G	A	P	J	T	P
L	A	R	H	M	O	N		O	H	D	U	M	K	O	I	R	B	L	O	O	X
O	N	Ç	G	E	S	T	R	A	T	É	G	I	A	S	S	R	U	D	G	S	R
I	Ç	O	M	F	S	A	X	X	I	R	Q	N	M	Q	A	A	A	P	Y	M	D
S	A	X	A	I	U	S	L	A	U	I	Q	B	Ç	A	S	U	S	E	I	V	G
A	A	M	A	J	B	A	V	E	E	D	K	A	Q	R	E	P	J	D	G	A	U
E	S	A	D	E	S	E	N	V	O	L	V	I	M	E	N	T	O	X	P	R	M

TÓPICO 3

ESTRATÉGIAS DE MARCAS, CONSTRUÇÃO E GESTÃO DA IDENTIDADE VISUAL DA MARCA

1 INTRODUÇÃO

Caro(a) acadêmico(a), vou começar este tópico de uma forma diferente. Vou pedir para você, antes de iniciar o seu estudo, parar cinco minutos e refletir sobre o seguinte:

Vamos escolher um produto simples do mercado, o qual pode ser um sabão em pó, detergente, sabonete, arroz, feijão, uma roupa, um relógio, cerveja, refrigerante etc. Imagine agora algumas marcas do produto selecionado, ou se você tiver os produtos coloque-os lado a lado (no caso de cerveja até fica mais fácil, pois é um produto em que quase todas as marcas têm embalagens similares). Agora, retiraremos os rótulos dos produtos, e mais, vamos espalhar os produtos em vasilhames não identificados. A grande questão que fica para analisarmos é:

Será que seremos capazes de identificar qual produto pertence a que marca?

Esta pequena experiência, muitas vezes, é realizada no *marketing* de forma controlada e é conhecido como "**teste cego**".

Este é o grande ponto-chave que as organizações vivenciam no seu dia a dia, ou seja, como podemos fazer com que o consumidor reconheça o seu produto, e mais ainda que o diferencie e o prefira em relação aos produtos da concorrência. É aí que entram as **estratégias de marcas, a construção e a gestão da identidade visual da marca.**

A marca é a exposição indelével ao consumidor de um produto e seus demais elementos que o compõe, criando fantasias e desejos de consumo em sua mente. Neste contexto, começaremos a estudar este elemento tão importante de um produto.

2 CONCEITOS E ALGO MAIS SOBRE MARCAS

O mundo das marcas tem evoluído em muito nos últimos anos com o surgimento de novas marcas e modernização de marcas tradicionais do mercado. Conforme escreve Kotler (2000, p. 33), "todas as empresas lutam para estabelecer uma marca sólida – ou seja, uma imagem de marca forte e favorável".

Relembrando, o conceito de marca, para Kotler & Armstrong (1998, p. 45), uma marca pode ser definida como "um nome, termo, signo, símbolo ou *design*, ou uma combinação desses elementos, para identificar os produtos ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos de seus concorrentes."

Segundo a AMA – American Marketing Association (apud PINHO, 1996, p. 14), "marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que pretende identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los daqueles dos concorrentes".

Atualmente, as empresas não podem mais desenvolver o conceito de que uma marca seja apenas considerada como nome, ou uma logo. O setor de *marketing* precisa ser desafiado para estabelecer em uma marca associações positivas em relação a ela. Os profissionais de *marketing* devem ancorar a identidade da marca em algo que seja palpável ao consumidor, evitando focar somente em atributos de produto, ou outro elemento facilmente copiável pela concorrência.

Uma marca, na visão de Aaker (1998), vai muito além de ser uma palavra ou um "logo" descrevendo que um desenvolvimento esmerado da identidade e uma marca bem concebidos e trabalhados de forma profissional no *marketing* podem resultar em vantagens à organização, como:

a) orientar a estratégia de marca e permitir ajustes de percurso;
b) permitir desenvolver ações de expansão da marca;
c) melhorar a lembrança da marca;
d) dar um significado e caminho para concentração de esforços para a organização;
e) gerar vantagem competitiva;
f) ocupar uma posição mais sólida contra a concorrência;
g) dar propriedade sobre um símbolo, nome, logo para a comunicação;
h) gerar eficiências em termos de custos de execução das campanhas.

A marca de um produto pode ser um grande diferencial, como você pode sentir com o pequeno exercício de introspecção passado no início deste tópico. Para Kotler (2000), a marca é um elemento preponderante para diferenciar o produto de uma simples *commodity*, ou seja, um produto ou serviço que possa ser considerado genérico, sem nenhuma característica de diferenciação em relação aos concorrentes. A desenvolvermos uma diferenciação do produto com uma marca de um produto sem marca, a empresa começa a se diferenciar adquirindo vantagens diretas e indiretas que a marca proporciona, tais como um preço de venda superior etc.

Para Aaker (1998), a marca de um produto no mercado sinaliza ao consumidor a origem deste produto, diferenciando-o dos demais.

Segundo Milone (1999, p.7), as principais características que uma marca bem-sucedida deve possuir é:

- A marca é capaz de entregar os benefícios realmente desejados pelos clientes.
- A marca permanece relevante.
- A estratégia de preço está baseada na percepção de valor pelos consumidores.
- A marca está corretamente posicionada.
- A marca é consistente.
- O portfólio da marca e sua hierarquia fazem sentido.
- A marca se utiliza e coordena um completo repertório de atividades de *marketing* para criar valor.
- Os administradores da marca compreendem o que a marca significa para seu consumidor.
- A marca recebe o suporte necessário, sendo este sustentado no longo prazo.
- A companhia monitora fontes de valor da marca.

Buscando contrapor os dois pontos de vista apresentados por Milone (1999) e Aaker (1998), verifica-se a sua importância para a organização e para o mercado, então, Aaker (1998) afirma a importância que ele possui para o cliente e Milone (1999) traz também uma visão de sua importância para a indústria contrapondo a importância conjunta ao consumidor. A marca traz junto consigo, muitas vezes, uma situação de imposição de solidez da organização perante o mercado e o consumidor.

Conforme apresentado por Kotler (2000, p. 426), "uma marca é essencialmente uma promessa da empresa de fornecer uma série específica de atributos, benefícios e serviços uniformes aos compradores. As melhores marcas trazem uma garantia de qualidade".

Mas uma marca é um símbolo ainda mais complexo, na visão de Kotler (2000, p. 426), aonde ela tem até seis níveis de significado ao consumidor, os quais são:

1. Atributos: uma marca traz à mente certos atributos.
2. Benefícios: os atributos devem ser traduzidos em benefícios funcionais e emocionais. O atributo 'durável' poderia traduzir o benefício funcional "não terei de comprar outro carro por muitos anos". O atributo 'caro' traduz o benefício emocional "o carro me faz sentir importante e admirado".
3. Valores: a marca também diz algo sobre os valores da empresa.
4. Cultura: a marca pode representar certa cultura.
5. Personalidade: a marca pode projetar certa personalidade.
6. Usuário: a marca sugere o tipo de consumidor que compra ou usa o produto.

Na visão de Kotler (2000) e Dias (2004), os significados que mais resultados permanentes consolidam uma marca são três, os quais são a expressão de seus valores, cultura e personalidade. Para Kotler (2000, p. 427), estes três elementos "definem a essência da marca".

AUTOATIVIDADE

Agora faremos uma pequena atividade lúdica, envolvendo marcas, para reforçar a sua importância e conhecimento no mercado. Estaremos apresentando alguns elementos de sua logo e frases para que você associe a marca específica:

1 A marca é uma maçã mordida: _____

2 Verifique se você conhece este pedaço de LOGO, e consegue identificar a marca:_____

3 Verifique se você conhece este pedaço de LOGO, e consegue identificar a marca:_____

4 Verifique se você conhece este pedaço de LOGO, e consegue identificar a marca:_____

5 Verifique se você conhece este pedaço de LOGO, e consegue identificar a marca:_____

OBS: Todas as marcas são registradas, e foram obtidas da internet, e estão colocadas aqui como alusão a marcas famosas e prestigiadas no mundo todo, auxiliando aos acadêmicos a lembrança de marca.

3 CONSTRUÇÃO E GESTÃO DA IDENTIDADE VISUAL DA MARCA

A construção e a gestão de marcas envolvem diversos processos dentro de uma organização e, geralmente, é desenvolvida pelo departamento de *MARKETING* da organização. Dentro de empresas maiores, temos a gestão de marcas e produto, associadas a um departamento específico, que são os departamentos de gerência de produtos, aonde o gerente de produto, elabora as estratégias e toma todas as decisões buscando salvaguardar e fazer crescer determinado produto.

Logo, um bom processo de gerenciamento de marca busca:

a) desenvolver estratégias de crescimento inovadoras;
b) proteger a marca contra ações da concorrência;
c) ampliar o consumo e o *mix* de produtos associados à marca.

A marca de um produto ou empresa é um patrimônio que deve ser salvaguardado pelas organizações. Muitas vezes, as organizações se preocupam em desenvolver novos produtos, trabalham questões técnicas e de criatividade em *design*, mas esquecem de trabalhar o desenvolvimento das marcas dos mesmos.

Em contrapartida, alguns segmentos de produtos no mercado, possuem um estoque de marcas registradas nos órgãos competentes e lançam mão deste estoque sempre que estão para lançar novos produtos, selecionando sempre uma marca que se adéque melhor ao mesmo.

Segundo Kotler (2000, p. 428):

> um nome de marca precisa ser cuidadosamente gerenciado para que seu valor patrimonial não se deprecie. Isso requer manter e melhorar a conscientização da marca, sua qualidade e sua funcionalidade percebidas e associações positivas a ela. Essas tarefas exigem investimento contínuo em P&D, publicidade habilidosa e excelente atendimento ao varejista e ao consumidor. Para alguns analistas, as marcas duram mais que os produtos e as instalações concretas de uma empresa, e são seu principal bem durável. De fato, toda marca poderosa representa um grupo de clientes fiéis. Portanto, o bem fundamental que sustenta o patrimônio de marca é o valor do cliente fiel ao longo do tempo, com o gerenciamento da marca servindo como uma importante ferramenta de *marketing*.

De acordo com Tavares (2003, p. 62), os elementos que se sobressaem na composição de uma estratégia de marca é dado por três pontos que são: o posicionamento de marca (*Branding position*), a competição de mercado e a sua imagem, sendo que os principais componentes de cada um destes focos podem ser vistos na figura a seguir:

FIGURA 25 – ELEMENTOS DE COMPOSIÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE MARCA

FONTE: Tavares (2003, p. 62)

Os elementos apresentados acima por Tavares também ajudam a auxiliar no processo de tomada de decisão sobre um ponto importante para as organizações, que é o de definir o nome de marca (fato que você deve ter identificado nos diversos exemplos trabalhados neste caderno). São muitos os métodos utilizados para desenvolver o nome das marcas, entre os quais podemos citar: o "*brainstorming*", lista de atributos, características dos produtos principais, contrações vocabulares, pesquisas de *marketing*, atualmente a utilização da internet e dos ambientes sociais na rede de internet etc.

As qualidades que devemos buscar para um nome de marca, conforme apresentado por Kotler (2000, p. 435), são as seguintes:

- Deve sugerir algo a respeito dos benefícios do produto.
- Deve sugerir as qualidades do produto, como uma ação ou cor.
- Deve ser fácil de pronunciar, de reconhecer e de lembrar; nomes curtos ajudam.
- Deve ser inconfundível.
- Não deve apresentar significados negativos em outros países em línguas.

Agora que você viu alguns tópicos importantes em relação ao nome da marca, apresentamos a seguir alguns exemplos para ajudá-lo(a) na fixação destes pontos:

Exemplo de benefícios do produto: BOMBRIL => contração das palavras BOM BRILho

Exemplo de qualidades do produto, como uma ação ou cor: AJAX (material para limpeza de piso rápido).

Exemplo de ser fácil de pronunciar, de reconhecer e de lembrar; nomes curtos ajudam: OMO.

Deve ser inconfundível. Exemplo: Volks Wagen

Exemplo de marcas que não devem apresentar significados negativos em outros países em línguas: Caminhonete da marca Besta????, A Própria marca da Citröen do carro Picasso???

DICAS

Como sugestão de leitura complementar, temos o *site* apresentado a seguir, o qual disponibiliza partes do livro sem logo do livro GESTÃO DA MARCA, um material interessante para você se aprofundar mais sobre o tema. Boa leitura!

Livro: SEM LOGO

Fonte: KLEIN, Naomi. **Sem logo**: a tirania das marcas em um planeta vendido. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

Livro: **Gestão da marca**: estratégia e *marketing*

FONTE: TAVARES, Fred. **Gestão da Marca**: estratégia e *marketing*. Rio de Janeiro: E-papers serviços editoriais Ltda., 2003.

3.1 ESTRATÉGIA DE MARCA

Para Kotler (2000, p. 435), uma empresa ao trabalhar as estratégias em termos de marca, possui cinco caminhos a seguir:

> a) A empresa pode lançar extensões de linha (nomes de marcas existentes estendidos a novos tamanhos ou sabores na categoria de produtos existentes).
> b) Extensões de marca (nomes de marca aplicados a categorias de novos produtos).
> c) Multimarcas (novos nomes de marca alcançados na mesma categoria de produtos).
> d) Novas marcas (novo nome de marca para nova categoria de produtos).
> e) Marcas combinadas (marcas que trazem dois ou mais nomes de marca bem conhecidos)

Atualmente, as empresas podem desenvolver estratégias nestes cinco campos apresentados por Kotler (2000), sendo que cada uma destas opções apresentam situações positivas e negativas, as quais precisam ser bem analisadas pelos gestores. Normalmente, verificamos no mercado que as extensões de linha e

de marca geralmente possuem uma maior chance de sobrevivência que produtos com marcas totalmente novos.

Para Dias (2004), quando trabalhamos as estratégias de extensão, somente precisamos cuidar para que o novo produto lançado não desaponte os consumidores para não prejudicar os outros produtos da linha.

As organizações, na visão de Kotler (2000, p. 437), estão trabalhando "não apenas para construir o conhecimento de marca no presente, mas para assegurá-lo no futuro".

Logo, o desenvolvimento de estratégias de marcas e sua gestão são focos cada vez mais presentes no dia a dia das organizações e precisam ser desenvolvidas de forma profissional para a sua sustentação como um negócio lucrativo.

Para terminarmos este ponto gostaria de ressaltar um ponto bastante importante apresentado por Kotkler (2000, p. 440):

"Mesmo com uma marca bem posicionada, a empresa pode precisar reposicioná-la mais tarde, quando enfrentar novos concorrentes ou mudanças nas preferências do cliente".

LEITURA COMPLEMENTAR

MARCA: NÃO BASTA PROMETER, TEM QUE CUMPRIR

Marcelo Miyashita

A marca é a consequência primeira da gestão interna de pessoas, passando pelas equipes de *front-office* e terminando com a prestação de serviços que deve cumprir o prometido pela comunicação.

É interessante percebermos que algumas empresas com marca significativa, ao direcionar suas estratégias, utilizam como ponto de partida um estudo de marca e seu *Branding*. Este comportamento é sinal dos tempos e da importância que a marca adquiriu na gestão e sucesso dos negócios – nada de estratégias somente a partir de dados contábeis (como se fazia na metade do século passado), ou baseado apenas em construção de cenários (como virou moda nas décadas de 80/90).

Tem-se claro que o maior patrimônio de uma empresa não são suas fábricas, instalações e processos. Num ambiente tão competitivo como vivemos hoje o maior patrimônio de uma empresa consolidada é ironicamente algo subjetivo, imaterial e intangível: sua marca.

A marca é o resultado de todas as decisões empresariais, pois tudo é associada a ela, carregando percepções e imagens positivas ou não sobre a empresa e seus negócios. Sendo assim, a marca é o ponto final, a conclusão e a consequência. Há várias definições desta nova "área" de estudo, algumas são simples e claras, como do autor americano Scott Bedbury no seu livro "O novo mundo das marcas" (editora Campus):

"A marca é o somatório do bom, do ruim, do feio, e do que não faz parte da estratégia. É definida tanto pelo seu melhor produto quanto pelo pior. É definida tanto pela propaganda premiada quanto por aqueles anúncios péssimos que acabaram sendo aprovados e, como era de se esperar, mergulharam no esquecimento. É definida tanto pelas realizações de seu melhor funcionário - aquele que se destaca e nunca faz nada errado - quanto pelos percalços do pior empregado que você podia ter contratado. É definida também pela sua recepcionista e pela música que seus clientes ouvem enquanto esperam ao telefone.

Para cada grandiosa manifestação do CEO, com palavras escolhidas a dedo, a marca é definida também pelos comentários negativos de um consumidor, entreouvidos em um corredor ou em uma sala de bate-papo na internet. As marcas absorvem conteúdo, imagens, sensações efêmeras. Tornam-se conceitos psicológicos na mente do público, onde podem permanecer ou não para sempre. Como tal, não se pode controlá-las por completo. No máximo é possível orientá-las e influenciá-las".

Marcas, que surgiram da necessidade de empresas 'marcarem' seus produtos para diferenciarem suas características, sempre foram deixadas em segundo plano nas decisões gerenciais, pois eram vistas como algo consequente e incontrolável, portanto não "planejável". Hoje, vivenciamos uma reviravolta na forma como é desenvolvido o planejamento estratégico para empresas que possuem "marcas/patrimônios": o planejamento a partir do estudo da marca.

É natural que uma empresa com um patrimônio de marca, invista estudos e baseie suas decisões a partir da imagem pretendida. Porém, planejar, utilizando-se como base algo subjetivo, necessita muita reflexão e pesquisa. Mais ainda, necessita uma nova forma de ver o negócio, pois como a marca sempre foi considerada o ponto final, é importante dar o devido valor a todas as variáveis que formam suas características.

Esse é o problema. Acostumados com o modelo "comunicação-produto-cliente-marca" (a empresa comunica, promete um resultado, o produto cumpre a promessa e o cliente reconhece, atribuindo reputação e percepções positivas à marca) onde a estratégia de comunicação, principalmente a ferramenta propaganda, é considerada grande responsável pela formação da imagem, muitas não dão o devido valor a outros fatores tão – ou mais – importantes para a marca.

Com certeza propaganda e seus anúncios, filmes e logomarcas criam percepções positivas, porém estas imagens apenas serão transformadas em verdade para o consumidor se houver boas experiências no uso do produto e seus serviços. Nada cria tanta imagem positiva quanto a comprovação de uma expectativa prometida. Portanto, quando falamos sobre marca, precisamos nos preocupar – além das promessas – com o cumprimento delas.

Aí reside a grande questão: como convivemos num ambiente onde a inovação é constante e importante para o sucesso – o que significa produtos carregados de serviços e benefícios – e mais, com produtos temporais (com ciclos de vida curtos motivados pela alta competitividade), o cumprimento das promessas se tornar um grande desafio, pois:

- Com produtos temporais torna-se importante à empresa vir a público, se mostrar perene e sólida, afinal produtos e suas marcas não existirão para sempre. Surge a importância da imagem pública empresarial, da reputação da Marca-empresa.

- Fruto da inovação e busca constante da superação das expectativas, os serviços vêm ganhando cada vez mais importância no '*business*' de qualquer empresa. Porém, o serviço é prestado por pessoas, passível de variabilidade na sua qualidade e nível, possibilitando também a transmissão de imagens e percepções diversas ao cliente. Nessa situação, torna-se importante a boa gestão de pessoas para a construção de uma imagem única da marca.

Estamos, portanto, tratando de algo mais complexo que a simples gestão de produtos e da sua propaganda. Gerir marca significa gerir as pessoas envolvidas com o negócio, alinhá-las dentro de uma filosofia única, transformando-as em 'embaixadoras', representantes da marca com potencial para a transmissão de boas imagens públicas ao mercado.

Na construção e manutenção da marca há muito mais questões envolvendo o cumprimento da promessa (que passa por pessoas) do que a realização da promessa em si. Para um bom planejamento estratégico que utiliza a marca como ponto de partida é imprescindível perceber que marca é a consequência primeiro da gestão interna de pessoas, passando pelas equipes de *front-office* e terminando com a prestação de serviços que deve cumprir o prometido pela comunicação.

Quer dizer, não basta só prometer é necessário cumprir. E num ambiente onde os serviços estão cada vez mais presentes, quem cumpre são pessoas que devem estar alinhadas em uma filosofia única. Este é o início do longo caminho da gestão da marca.

FONTE: MIYASHITA, Marcelo. **Marca**: não basta prometer, tem que cumprir. 2005. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Marca_nao_basta_prometer_tem_que_cumprir.htm>. Acesso em: 17 abr, 2011.

Para um aprofundamento do tema de marca, sugiro que você leia o texto **Modelo de Avaliação de Marcas**, publicado pela professora Maria João Soares Louro, na revista RAE - Revista de Administração de Empresas • Abr./Jun. 2000. v. 40 • n. 2 • p. 26-37, disponível no *site*: <http://www.spositoonline.com.br/novo/imagens/professor/ieb_a_forca_da_marca.pdf>.

RESUMO DO TÓPICO 3

Neste tópico, vimos que:

- A marca é a exposição indelével ao consumidor de um produto e seus demais elementos que o compõe, criando fantasias e desejos de consumo em sua mente, e as estratégias de marcas devem levar o consumidor a reconhecer um produto e diferenciá-lo em relação aos produtos da concorrência.

- As empresas buscam estabelecer uma marca sólida no mercado.

- Os profissionais de *marketing* buscam desenvolver a identidade da marca em algo que seja palpável ao consumidor.

- Uma marca pode ter até seis níveis de significado ao consumidor, os quais estão relacionados aos (a) atributos, (b) benefícios, (c) valores, (d) cultura, (e) personalidade e (f) tipo de usuário que compra ou usa o produto.

- O *marketing* é um dos principais elementos da organização para a construção e a gestão de marcas, o qual envolve diversos processos.

- Um bom processo de gerenciamento de marca busca desenvolver estratégias de crescimento inovadoras; proteger a marca contra ações da concorrência e trabalhar a ampliação do consumo e o *mix* de produtos associados à marca.

- Os elementos que se sobressaem na composição de uma estratégia de marca são dados por três pontos que são: o posicionamento de marca (*Branding position*), a competição de mercado e a sua imagem.

AUTOATIVIDADE

Escreva um acróstico a partir da palavra: ESTRATÉGIAS DE MARCAS

Acróstico é uma composição, em versos, na qual as letras iniciais de cada verso formam um termo.

E _____
S _____
T _____
R _____
A _____
T _____
É _____
G _____
I _____
A _____
S _____

D _____
E _____

M _____
A _____
R _____
C _____
A _____
S _____

ANÁLISE DOS ATRIBUTOS DE UM PRODUTO E DE MARCAS

1 INTRODUÇÃO

Para começarmos este tópico, vamos refletir: como o consumidor avalia um produto e por consequência uma marca? Se eu falar para uma doméstica a marca de um sabão em pó como OMO, qual seria a percepção dela em relação ao produto? E se falássemos da marca POP, qual seria a percepção da mesma, comparativamente entre as duas marcas? Vide figura a seguir. É claro que a estratégia de gestão de marcas é diferente entre as duas empresas e o próprio *marketing* envolvido é diferente, até em termos de investimento, o montante investido pela Unilever com a marca Omo é maior que os seus concorrentes.

FIGURA 26 – PERCEPÇÃO DO CONSUMIDOR DAS MARCAS OMO E POP

FONTE: Adaptado pelo autor

Mas o que diferencia um produto de outro como no caso apresentado acima, está nos atributos atribuídos pela doméstica em relação ao produto e à marca. Assim vamos definir um conceito para **atributo**:

Atributo: sm (*lat attributu*) 1 Aquilo que é próprio ou peculiar de alguém ou de alguma coisa. 2 Condição, propriedade, qualidade. 3 Sinal distintivo; símbolo: a coroa e o cetro são os atributos da realeza. 4 Zool O que caracteriza especialmente uma família, uma espécie, um indivíduo. 5 Gram Palavra que se junta ao substantivo para lhe exprimir a qualidade ou determinação. 6 Gram Tudo que se afirma ou nega do sujeito da oração; predicado. 7 Nome que se deu ao predicativo. 8 Inform Entrada de um campo num arquivo. 9 Inform Informação referente à exibição ou apresentação da informação. Atributos de arquivo, Inform: *bits* de controle de dados, armazenados com cada arquivo, que controlam funções ou aspectos particulares do arquivo (p. ex., se é arquivo de sistema ou somente para leitura). Atributos de tela, Inform: variáveis que definem a forma, tamanho e cor do texto ou gráficos exibidos. Atributos somente de leitura, Inform: *bit* de atributo de um arquivo que, se configurado, impede que novos dados sejam escritos no arquivo, ou que seu conteúdo seja editado.

FONTE: Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=atributo>. Acesso em: 12 jun. 2012.

Na visão de *marketing*, conforme o dicionário de termos de *marketing*, temos:

ATRIBUTO:
Característica principal de um produto ou serviço, que é próprio dele.

ATRIBUTOS:
Característica da Transação que influenciam significativamente a satisfação do Cliente. Agrupam-se em Áreas de Valor, várias das quais, por sua vez, integram um certo Determinante do Valor. (ex.: Qualidade Percebida pelo Mercado).

ATRIBUTOS DO PRODUTO:
Referem-se às propriedades importantes para um desempenho adequado do produto que, na percepção do cliente, possa exercer influência na sua preferência ou na sua fidelidade. Essas são características que normalmente diferenciamos produtos da organização em relação aos dos concorrentes, entre as quais se incluem preço e valor para o cliente.

FONTE: Disponível em: <ttp://www.portaldomarketing.com.br/Dicionario_de_Marketing/A.htm>. Acesso em: 12 jun. 2012.

Assim, podemos definir um atributo como algo característico ao produto ou marca, que pode ser tangível ou não, e que pode caracterizá-lo em relação à determinada propriedade ou característica específica que se está analisando. Estes atributos podem ser avaliados de diversas formas, algumas mais exatas, e outras levadas ao empirismo do avaliador.

No *marketing*, buscamos, às vezes, projetar atributos às marcas e produtos, dentro de conceitos aceitos pelo mercado, em geral, ou por segmentos. Porém, muitas vezes, geram avaliações diferentes das projetadas em alguns indivíduos específicos da população alvo. Daí surge o conceito da individualização dos gostos e da percepção.

Vamos aprofundar mais sobre o processo de análise de produtos e marcas.

2 ATRIBUTOS DE PRODUTOS E MARCAS

Conhecer os atributos que são mais apreciados pelos consumidores, é fundamental para o sucesso de um produto e marca. Na visão de Reicheld e Sasser (apud TONTINI, 2007, p.1), "um aumento da fidelidade do cliente em 5% pode aumentar os lucros de um negócio em 100%, visto que clientes satisfeitos compram os produtos de uma empresa mais frequentemente e em maior quantidade".

Dias (2004), Kotler (2000), Cobra (1997), Las Casas (1997), Tontini (2007), Pieritz (2010) descrevem que geralmente os clientes satisfeitos de um produto ou marca são menos sensíveis a preços (inclusive preços "*premium*") e têm tendência a gastar mais com os produtos que já foram provados e testados.

As empresas orientadas para o *marketing*, de acordo com Kotler (2000), desenvolvem uma preocupação constante com os desejos e necessidades dos clientes, e quando esses desejos mudam, as empresas buscam suprir este novo desejo, orientando-se pelo que os clientes querem, buscando novas formas de atendê-los. Por isso, é importante ajustar os atributos dos produtos e marcas a esta nova realidade do consumidor.

Ao trabalhar atributos em um processo de análise, tanto de produto, como de marcas, precisamos atentar quais são os pontos importantes no processo de avaliação. Para facilitar esta graduação de importância, Alpert (apud ESPINOZA; HIRANO, 2003) classificou os atributos em: **salientes**, **importantes** e **determinantes**, de modo a identificar as razões pelas quais os consumidores decidem suas compras. Para desenvolver a tipologia de definição a estes graus de qualificação, o autor definiu os atributos como segue:

a) **Atributos salientes**: são aqueles atributos que os consumidores conseguem perceber como presentes em determinado produto, marca, empresa ou instituição. Os atributos salientes funcionam como um conjunto total de atributos percebido por determinado público consumidor sem, entretanto, possuir qualquer grau de importância ou determinação no processo de compra do produto. Estes atributos apenas estão reconhecidamente presentes em determinado produto ou marca, para um grupo específico.
b) **Atributos importantes**: são os atributos que determinado grupo de consumidores considera importantes no momento da escolha de um produto. Podem ser considerados como subgrupo dos atributos salientes. Não são características determinantes da compra, uma vez que os consumidores, muitas vezes, não os pesam por os considerarem presentes em todos os produtos de determinada categoria da qual se examina a possibilidade de comprar.
c) **Atributos determinantes**: são aqueles situados entre os atributos importantes que o consumidor examina como capazes de influenciar positivamente a compra. São os atributos cuja existência e percepção apresentam-se para o consumidor como a melhor possibilidade de resposta da satisfação de seus desejos em determinado produto ou marca. São aqueles que permitem discriminar as marcas. (ALPERT apud ESPINOZA; HIRANO, 2003).

Assim, com estas três classificações, os produtos precisam ter todos os atributos salientes dos produtos concorrentes, ter os principais atributos que os clientes consideram importantes, e principalmente ter o maior número possível de atributos determinantes no produto em desenvolvimento.

Um ponto importante da teoria está em servir de base para o desenvolvimento de trabalhos práticos e que tragam resultados para as organizações. A avaliação de atributos apresentada por Alpert pode ser trabalhada em diversas situações dentro das organizações, e servindo de base para o processo de tomada de decisão dentro das organizações. A seguir apresentamos um exemplo de formulário que pode ser utilizado neste trabalho.

Produto / Marca	ATRIBUTO SALIENTE	ATRIBUTO IMPORTANTE	ATRIBUTO DETERMINANTE
PRODUTO A			
PRODUTO B			
PRODUTO C			

Aqui, precisamos relembrar o que já estudamos na Unidade 1, referente a produto básico, esperado, desejado e inesperado, pois os atributos que iremos trabalhar e desenvolver nos novos produtos têm que trabalhar o foco do produto na visão do público alvo a ser buscado no mercado.

Se desenvolvermos um produto básico, como, por exemplo, um sabonete popular, os atributos básicos poderiam ser: limpeza, geração de espuma, formato, cor, cheiro agradável, consumo etc., porém, neste segmento um atributo desejado deveria ser o preço baixo do produto.

Já se trabalhássemos um sabonete para o segmento de autoluxo, de repente, poderíamos trabalhar um atributo inesperado como fornecer um pequeno sachê de óleo essencial com um cheiro aromatizante para o banheiro, com o mesmo cheiro do sabonete. Você pode perceber que o atributo desenvolvido é um atributo externo ao produto, mas que vem associado ao mesmo, e o consumidor, muitas vezes, não consegue dissociar um ao outro.

2.1 ATRIBUTO BÁSICO E ATRIBUTOS ESPECIAIS; ATRIBUTOS DO PRODUTO E ATRIBUTOS INTANGÍVEIS E EXTERNOS

Como já desenvolvemos nesta unidade e na anterior, muitos atributos são esperados no produto ou serviço que o consumidor está adquirindo. Assim, um **atributo** pode ser considerado **básico**, quando o mesmo é normal e esperado pelo consumidor. O que estamos falando aqui vale tanto para um produto como uma marca.

Assim, um atributo básico de um detergente para louça da marca Ypê (vide figura a seguir), seja limpeza que ela gera na louça, porém o atributo básico da marca Ypê, de repente seja a confiança gerada pela marca nos consumidores. Um **atributo especial** é algo especialmente desenvolvido para determinado produto.

Este atributo especial pode ser algo específico. Atualmente, muitas empresas o desenvolvem até em edições especiais. Continuando no nosso exemplo de lava louça, um atributo especial que poderia ser desenvolvido seria a anexação de um hidratante de mãos junto ao lava louça, aonde além de limpar, o produto com o uso hidrataria também as mãos. Este seria um atributo especial ao produto. Porém, se a concorrência percebesse uma migração de consumo para este tipo de produto, ela poderia lançar um produto com propriedade similar e um atributo especial poderia virar um atributo esperado pelos consumidores.

FIGURA 27 – LAVA LOUÇA DA MARCA YPÊ

FONTE: Disponível em: <http://www.dzdesign.com.br/cases.php?tipo=emb&produto=21>. Acesso em: 12 jun. 2012.

Não existe uma lista de atributos básicos e atributos especiais para produtos e serviços, pois cada produto ou serviço tem características específicas que o definem. No quadro a seguir, temos alguns exemplos de atributos que, geralmente, podem ser classificados como atributos básicos.

QUADRO 14 – EXEMPLOS DE ATRIBUTOS BÁSICOS DE PRODUTOS E SERVIÇOS

COR	TEXTURA	ESTILO
CHEIRO/ODOR	FORMATO	FLUIDEZ
PESO	DESIGN	CONSUMO
GOSTO	CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DO PRODUTO	VELOCIDADE
TEMPERATURA	CONSISTÊNCIA	COMODIDADE
FACILIDADE DE USO	SEGURANÇA	MANUSEABILIDADE ETC.

FONTE: O autor

O quadro anterior é referencial e os atributos têm que ser definidos, conforme a realidade plausível de cada produto.

Uma outra classificação é referente aos **atributos** do **próprio** produto e a elementos externos e alguns atributos intangíveis do produto. Um atributo próprio do produto está relacionado a algo físico característico do produto, ou uma propriedade do mesmo. Para exemplificar, vamos considerar um

automóvel, características próprias do mesmo podem ser a sua forma, a cor, a potência do motor etc. Um **atributo externo** pode ser considerado o número de concessionárias que determinada marca de automóvel possui.

Você vê que este atributo gera confiança no cliente, principalmente, em assuntos relacionados à sua manutenção e garantia do produto. Apesar desta segurança gerada no consumidor, estamos trabalhando um **atributo** inicialmente **intangível** ao produto e ao consumidor, que é a dimensão de garantia de um produto, que em nosso caso estamos falando de um automóvel. Outros exemplos de atributos intangíveis, no caso do automóvel, podem ser o *status* que ele gera ao cliente, garantia estendida etc.

Exemplo prático:

A Jac Motors Brasil, empresa de origem chinesa, desenvolveu uma estratégia de garantia estendida de seis anos para tranquilizar o consumidor brasileiro em relação à sua nacionalidade e ao produto, para desvencilhar o conceito de que produto chinês tem uma qualidade inferior.

Vide o *site* oficial da empresa no Brasil, e verifique mais informações sobre produtos e estratégias desenvolvidas pela empresa: <http://www.jacmotorsbrasil.com.br/>.

FIGURA 28 – CARRO DA MARCA JAC MOTORS BRASIL – MODELO J3-TURIN

FONTE: Disponível em: <http://www.jacmotorsbrasil.com.br/>. Acesso em: 12 jun. 2012.

Para encerrarmos este importante assunto, vamos apresentar para a turma um exercício divertido que pode ser desenvolvido em sala de aula.

AUTOATIVIDADE

Fazer um exercício prático com o intuito de trabalhar os diversos conceitos relacionados a atributos de um produto. Se a turma e o professor optarem em executar o mesmo, acredito que atingirão conhecimentos práticos importantes para o aprendizado, porém ele poderá não ser desenvolvido a critério do(a) Professor(a)-Tutor(a).

Exercício de identificação de atributos de produto salgadinho (poderá ser outro produto como refrigerante, bolachas, balas, sabonete etc.).

Para executar este exercício, separe a turma em equipes, e cada equipe deve trazer salgadinhos de marcas e tipos diferentes (geralmente cada equipe traz um ou dois pacotes de salgadinhos do mesmo produto, dependendo do tamanho da turma) e durante a aula, cada equipe irá degustar todos os salgadinhos que as equipes trouxeram e irão avaliar diversas características dos produtos, como sabor, cheiro, cor, formato etc. e para cada produto preencher o quadro a seguir.

Produto/Marca	ATRIBUTO SALIENTE	ATRIBUTO IMPORTANTE	ATRIBUTO DETERMINANTE
PRODUTO A			
PRODUTO B			
PRODUTO C			

Similarmente ao desenvolvido para produto, podemos realizar para marcas, sendo que teremos outros tipos de atributos que serão avaliados, já que uma marca é algo intangível.

Características que geralmente consideramos em uma marca são:

- Fácil lembrança.
- *Design*.
- Fácil de escrever.
- Símbolos e logotipo.

- Solidez da marca (mais relacionada à empresa, como no caso da Perdigão, Sadia, Fiat, Unilever, Weg etc., que trazem um conceito de solidez para quem compra, além de gerar confiança no consumidor) etc.

Quanto mais aprofundarmos a avaliação dos atributos, quando estivermos desenvolvendo produtos, mais estaremos reduzindo o risco no lançamento do mesmo no mercado. Para encerrarmos esta unidade, você irá estudar a seguir sobre análise de atributos.

3 ANÁLISE DE ATRIBUTOS

A análise é um elemento fundamental para o administrador. Tudo que fazemos na nossa vida profissional, geralmente inicia com um processo de análise. No tópico anterior, fizemos um processo simples de análise de atributos de produtos (salgadinhos, refrigerante etc.).

De acordo com Kotler (1999), a análise de um produto ou marca, busca dissecar o produto ou marca partindo sempre dos elementos centrais do produto. Existem muitas metodologias que podem ser utilizadas para um processo de análise, que vão desde métodos empíricos até métodos matemáticos, com a estatística como uma das principais ferramentas.

A análise de atributos de um produto, segundo Kotler (2000), deve ser feita de forma metódica e focada no objetivo da análise. Assim, podemos ter diversos objetivos que podem ser trabalhados ao trabalharmos um produto, entre os quais podemos citar alguns:

- Características físicas do produto.
- Qualidade.
- Benefícios ao consumidor.
- Preço.
- Segurança.
- Maneabilidade.
- Embalagem.
- Beleza etc.

O desenvolvimento desta análise dos atributos busca responder às organizações quais são os verdadeiros elementos que precisam estar presentes em uma oferta que, conforme Dias (2004), constitui o foco da escolha do consumidor no momento da efetivação da compra, já que as percepções e valores variam de consumidor para consumidor.

Desta forma, quanto mais conhecemos sobre os consumidores de um determinado tipo de produto, melhor conseguimos estabelecer uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Em um processo de análise precisamos desenvolver um meio lógico para ir estreitando o foco de análise durante a busca da informação final. A cada estágio de fechamento de foco, informações novas surgindo, precisamos saber entender e identificar o que é redundante ou não para o trabalho.

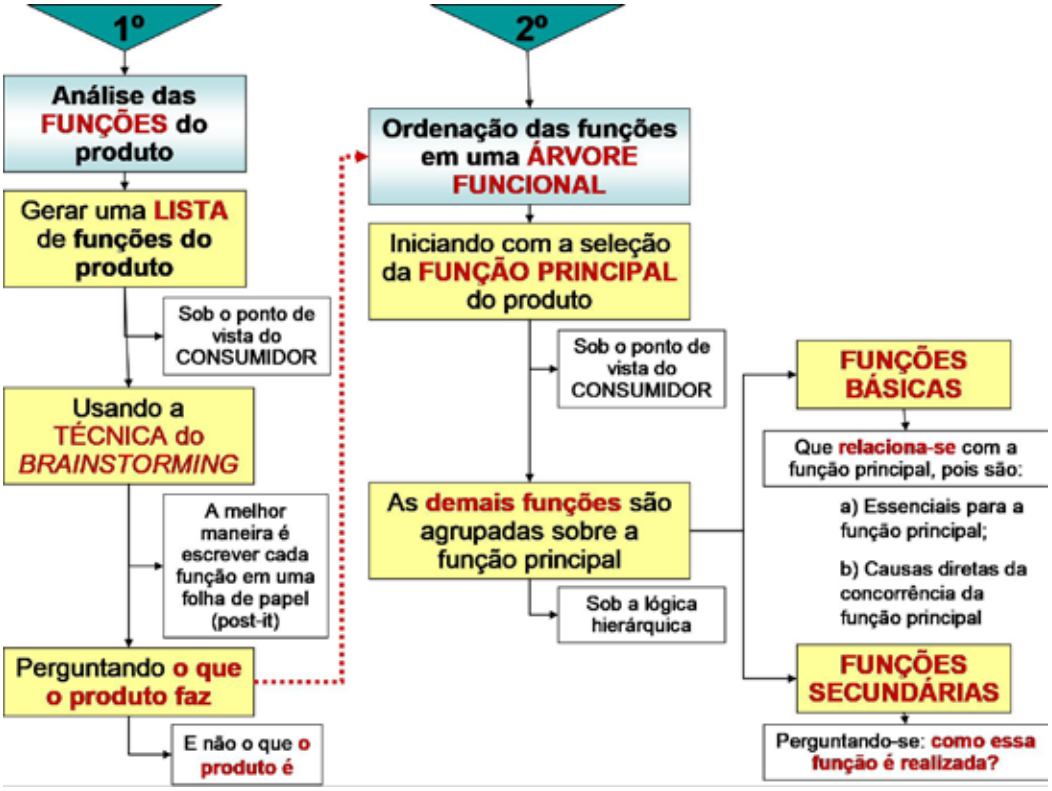
Segundo Pieritz (2010), uma ferramenta que pode ser utilizada para aprimorar o processo de análise de um produto. É a METODOLOGIA DE ANÁLISE DAS FUNÇÕES DO PRODUTO e, conforme o autor, durante o PDP, é muito importante a equipe de projetistas desenvolverem uma metodologia para analisar as funções que o novo produto deverá estar executando. E desta forma, estar avaliando também os atributos esperados pelo produto, principalmente na área de funcionalidades e de características técnicas.

De acordo com Baxter (2000, p. 201):

> A análise das funções do produto é um método de análise sistemática das funções exercidas por um produto e como elas são percebidas pelos usuários. Aplica uma técnica de análise sistemática da função, que é, provavelmente, a mais importante técnica analítica no desenvolvimento de novos produtos. Para se fazer a análise das funções do produto, é necessário conhecer o funcionamento do produto. Você precisa conhecer ou ter a capacidade de prever as percepções dos usuários sobre as funções do produto, e qual é a importância relativa que os usuários atribuem a essas funções.
>
> A técnica pode ser aplicada tanto para produtos existentes como para aqueles em projeto.
>
> Ela aumenta os conhecimentos sobre o produto, do ponto de vista funcional e do usuário, de forma lógica e sistemática.
>
> Seus resultados podem ser usados para estimular a geração de conceitos e podem fornecer elementos para outras análises posteriores, inclusive análise de valores e análise de falhas.

A metodologia basicamente pode ser entendida através do diagrama apresentado na figura a seguir apresentada pelo autor:

FIGURA 29 – DIAGRAMA ESQUEMÁTICO DO MÉTODO DE ANÁLISE DAS FUNÇÕES



FONTE: Pieritz (2010, p. 130)

Os atributos buscados aos produtos estão intimamente ligados à percepção do consumidor sobre o mesmo.

Para entendermos um processo de análise de atributos de um produto, sugerimos a leitura na internet de um trabalho apresentado no IX SEMEAD – FEA USP, que faz uma análise de atributos importantes considerados por compradores de *notebook*, e está disponível no *site*: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/16.pdf>.

VIEIRA; Valter A.; GAVA, Rogério. Uma análise dos atributos importantes no processo de decisão de compra de *notebooks* utilizando análise fatorial e escalonamento multidimensional. IX SEMEAD – FEA –USP. 2006. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/16.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2011.

Os autores Vieira e Gava (2011) apresentam um quadro com as principais características relacionadas às **dimensões de atributos** do produto *notebook,* o qual transcrevemos a seguir:

a) **PRAZER E BENEFÍCIO**

Variáveis caracterizadas como extrínsecas e abstratas. Refletem os aspectos afetivos (facilidade, conforto e prazer), de assistência e suporte, e de bem estar material do usufruto do *notebook* (custo/benefício). A dimensão "Prazer e Benefício" são caracterizados por serem os atributos determinantes, de maior poder, no processo de decisão de compra do consumidor. Os atributos nessa dimensão possuem uma mescla de comparáveis (preço, teclado), enriquecidos (assistência, conforto, custo/benefício) e na sua totalidade são discriminadores.

b) **CARACTERÍSTICAS DO APARELHO**

As características são os aspectos gerais e extrínsecos do produto, os quais podem ser chamados de diversidade e/ou variado por não terem uma linearidade comum. Alguns extrínsecos (qualidade) e outros intrínsecos (cartão PCMCIA). Porém, todos os atributos são de certa forma abstratos. Os atributos também são classificados como discriminadores, pois distinguem um produto do seu concorrente (ex. Qualidade).

c) **DESEMPENHO**

Todas as variáveis são de caráter intrínseco e concreto versando as características de *performance*, competência e desempenho do aparelho em questão, tais características são: velocidade de processador e capacidade de memória. Os atributos nessa dimensão também são classificados como comparáveis e também como básicos.

d) **CAUTELA**

Essa dimensão é formada em sua totalidade por sistemas de *software* e atualizações do aparelho. Precaução, pois, dois itens são de análises cuidadosas e o terceiro já é um fator que poucas vezes vem em *notebooks*. As variáveis são categorizadas como intrínsecas. Os atributos podem ser denominados atributos salientes.

e) **OPERACIONAL**

Essa dimensão é formada em sua maioria por utilidades gerais, intrínsecas e concretas do aparelho, em sua maioria relacionadas à execução de tarefas, ou serventia ao consumidor. A marca também faz parte dessa dimensão e é um atributo enriquecido (Nowlis e Simonson 1997). Pode-se dizer que são os atributos salientes, uma vez que não levam a tomada de decisão e são características necessárias no aparelho.

Para encerrarmos esta unidade, gostaríamos de lembrar uma máxima para quem for trabalhar com processos de análises de mercado:

Lembre-se de que a avaliação precisa ser desenvolvida com critério e isenção total do analista, para que ele possa realmente captar a realidade do mercado comprador.

Neste contexto, não adianta eu, você, ou o analista fazer um trabalho de verificação de tendências de cores para uma coleção de produtos para confecção, e simplesmente descartar uma cor, por que esta pessoa não gosta daquela cor. Porém, na próxima estação, esta cor será uma tendência forte de mercado. Portanto, como toda a pesquisa científica, o pesquisador precisa ser o mais isento possível, para não realizar uma análise tendenciosa.

Assim, como descreveu Kotler (2000, p. 55, grifos nossos): "Já não basta simplesmente **satisfazer clientes**. É preciso encantá-los".

E, a partir de agora, você tem um primeiro ponto para desenvolver produtos e marcas para as organizações, para realmente encantar os seus clientes. Faça bom proveito desta ferramenta em sua vida profissional.

LEITURA COMPLEMENTAR

ATRIBUTOS INTRÍNSECOS E EXTRÍNSECOS NAS AVALIAÇÕES DOS CONSUMIDORES E EFEITOS NA QUALIDADE, VALOR E SATISFAÇÃO

Flávio Torres Urdan
Letícia Nagao

Quando avalia um produto ou serviço, o consumidor considera os atributos intrínsecos, a cor ou a textura, por exemplo, e os atributos extrínsecos, como a marca e a embalagem. Saber quais são os atributos mais importantes no julgamento do comprador orienta as decisões dos administradores de *marketing*. Se o consumidor privilegia os atributos intrínsecos, o esforço *marketing* deve enfatizar as ações de aprimoramento do produto.

Quando os elementos extrínsecos pesam mais na decisão de compra, é melhor que as ações de mercado procurem valorizar a marca, construir imagem favorável, influenciar o consumidor no ponto de venda ou administrar preços.

Apesar da relevância dos atributos intrínsecos e extrínsecos no comportamento do consumidor, algumas questões demandam mais investigações (GUTMAN e ALDEN, 1985), por exemplo: entre os diferentes atributos do produto, quais deles afetam variáveis como satisfação, confiança, valor percebido e qualidade percebida? Por que certos atributos são escolhidos enquanto outros são desconsiderados?

Uma vez selecionados os atributos, como eles são combinados e usados pelo cliente em seu julgamento? Por que os atributos foram combinados de tal modo? Muitos estudos empíricos publicados trataram do preço como fator extrínseco sinalizando a qualidade de uma oferta para o cliente (RAO e MONROE, 1989; ZEITHAML, 1988). Zeithaml (1989), sintetizando a teoria e a pesquisa na área, aponta direções para o estudo das relações entre preço, qualidade e valor, recomenda reduzir a ênfase na análise do preço em favor de investigações contemplando atributos como marca, embalagem e dimensões funcionais e situações onde eles sejam relevantes para o consumidor (1989).

Frequentemente, a marca aparece como elemento extrínseco que exerce efeito acentuado nas decisões de compra (AAKER, 1991; KELLER, 1993; RIES e TROUT, 1986; STOKES, 1985; TAVARES, 1998). Mas restam outros atributos a serem explorados.

[...]

No processo de decisão de compra o consumidor compara entre as diferentes opções de produtos capazes de satisfazer suas necessidades. Ele seleciona, integra e avalia informações relacionadas aos produtos para chegar a um julgamento sobre as alternativas consideradas. As informações sobre os

produtos enquadram-se em duas categorias gerais de atributos, os extrínsecos e os intrínsecos (GUTMAN e ALDEN, 1985; SZYBILLO e JACOBY, 1974; ZEITHAML, 1988). Elementos intrínsecos incluem os componentes físicos e as características funcionais tais como *design*, cor, resistência, sabor e matérias-primas.

Os atributos extrínsecos associam-se ao produto, mas não fazem parte da composição física (e.g. preço, propaganda, marca e disposição no ponto de venda). Compreende-se o papel dos atributos do produto quando eles são integrados em um modelo de meios e fim (Figura 1) reunindo as concepções de atributos, benefícios, custos e valor que funcionam como os meios utilizados nas avaliações do consumidor amparando a decisão de compra (o fim).

No esquema da Figura 1, o consumidor encadeia as percepções e os julgamentos sobre atributos, benefícios, custos e valor da oferta até chegar à decisão de compra. Os atributos extrínsecos e intrínsecos do produto são os elementos concretos ou de mais baixo nível na cadeia. Os benefícios e custos resultam da percepção do comprador sobre as consequências dos atributos intrínsecos e extrínsecos quando o produto é consumido. Deste modo, eles são representados pelo comprador com grau mais elevado de abstração do que os atributos. Há um custo monetário percebido equivalente ao julgamento do consumidor sobre o preço.

Além do preço percebido, a aquisição e o uso do produto geram outros custos de natureza não monetária, como tempo e esforço. Os dois tipos combinam-se afetando a percepção do indivíduo sobre o nível de sacrifício atrelado à compra e ao consumo da oferta. O mesmo atributo pode afetar benefícios e custos. Um alimento industrializado em versão *light* fornecido em embalagem individual beneficia o consumidor preocupado com o excesso de calorias e mantém as características por mais tempo, mas também tem preço maior.

No último estágio do modelo, os atributos, os benefícios e os custos, combinados, determinam o valor percebido, definido como a avaliação do consumidor sobre o nível de vantagem, excelência ou superioridade do produto. Repetindo a avaliação para os diferentes itens incluídos no conjunto de alternativas concorrentes consideradas para compra, a escolha do comprador deve recair sobre o produto com maior valor percebido.

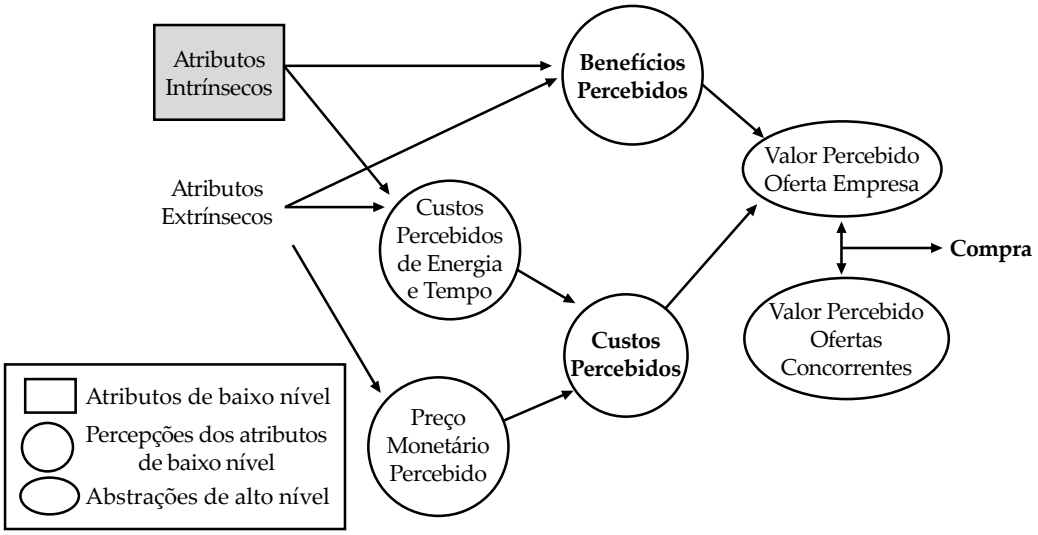
O modelo mostra que a decisão de compra como análises sobre as características extrínsecas e intrínsecas da oferta que levam o consumidor a formar percepções sobre os níveis de benefícios, custos e valores das alternativas de produtos considerados para compra.

É na capacidade de os atributos sugerirem ou predizerem para o comprador benefícios ou custos da oferta que reside a importância deles para o administrador de *marketing*. Não há como compreender as operações de compra sem explicar o papel dos atributos do produto dentro deste processo. Os atributos relevantes são aqueles que no entendimento do comprador sinalizam, predizem ou geram benefícios importantes ou que reduzem os seus sacrifícios.

Pesquisadores estudaram a influência dos atributos extrínsecos e intrínsecos nas avaliações e decisões dos consumidores, chegando a conclusões distintas sobre a importância das duas categorias. Szybillo e Jacoby (1974) constataram que a composição física das meias femininas exercia maior efeito nas avaliações de qualidade do que o preço e a imagem das empresas que vendiam as meias. Pincus e Waters (1975) verificaram que o consumidor considerava ou focalizava características intrínsecas de canetas ao julgar a qualidade, mas preço e embalagem não se mostraram significativos.

Em estudos empíricos, Jacoby et al. (1971), Valenzi e Andrews (1971), Peterson (1970), Wheatley et al. (1981), Darden e Schwinghammer (1985) observaram maior peso dos atributos intrínsecos nas avaliações dos consumidores. Contrastando com os resultados precedentes, Swayer et al. (1979), ao testarem os impactos nas escolhas dos compradores de geleia causados pelo preço, composição física do produto e informações acerca do produto no ponto de venda, concluíram que as pessoas eram incapazes de diferenciar os itens concorrentes com base na sua composição intrínseca, respondiam bem às variações no preço e aumentaram substancialmente suas compras da geleia de composição superior quando as informações fornecidas no ponto de venda diziam tratar-se de um produto puro.

FIGURA 1 - MODELO DE MEIOS E FIM DOS ATRIBUTOS, BENEFÍCIOS, CUSTOS E VALOR DO PRODUTO



Estes resultados sugerem evidências conflitantes acerca do peso relativo dos atributos intrínsecos e extrínsecos nas decisões do comprador. Mas, dependendo da categoria do produto, o consumidor privilegia uma ou outra classe de atributos. Duas proposições auxiliam a estruturar esta análise

(ZEITHAML, 1988). Primeira, os atributos intrínsecos prevalecem nas avaliações dos compradores: a) durante o consumo do produto ou serviço; b) nos estágios que antecedem a compra, quando os atributos intrínsecos caracterizam-se mais como elementos de procura (características que podem ser avaliadas antes da compra) do que como atributos experienciais (características que somente podem ser avaliadas durante o consumo); c) quando os atributos extrínsecos possuem elevado valor preditivo para o consumidor acerca do valor do produto. Segunda proposição, os consumidores recorrem mais aos atributos extrínsecos: a) nas situações de primeira compra, quando os indicadores intrínsecos do produto não estão disponíveis (como em serviços); b) quando o consumidor conclui que o esforço e o tempo exigidos para avaliar os atributos intrínsecos não são compensadores; c) quando o consumidor mostra-se incapaz de avaliar os atributos intrínsecos. Esta última possibilidade é a condição de compra e consumo que será tratada no presente estudo.

Quando as soluções técnicas desenvolvidas pelos concorrentes são próximas, aumenta a dificuldade de o consumidor avaliar e distinguir as ofertas considerando apenas os atributos intrínsecos. A dificuldade de o consumidor avaliar os atributos intrínsecos também aumenta quando se exigem conhecimentos técnicos ou habilidades normalmente encontradas em especialistas ou pessoas com experiência acima da média com o produto, duas condições menos prováveis de se observar no consumidor típico.

Por outro lado, a conhecimento técnico equivalente dos produtores não se reproduz nos atributos extrínsecos, que são determinados por competências em áreas como construção de marca, distribuição, assistência técnica, vendas etc. Assumindo que as diferenças entre os aspectos extrínsecos são mais pronunciadas e que o consumidor tem mais condições de avaliar estes aspectos, as diferenças entre os consumidores nos julgamentos dos atributos extrínsecos serão maiores do que as diferenças entre eles nos julgamentos das características intrínsecas.

Em consequência, os atributos extrínsecos, que o consumidor consegue discriminar melhor, devem ter peso maior na explicação das variações observadas nas avaliações de qualidade que o consumidor faz do produto e nos sentimentos resultantes do uso do produto, incluindo a satisfação e o valor percebido. Com base nos raciocínios precedentes são formuladas as seguintes proposições:

P1: Em uma situação de compra onde é mais difícil avaliar os atributos intrínsecos do que os atributos extrínsecos, as variações observadas nos julgamentos dos atributos extrínsecos entre os consumidores são maiores do que as variações observadas nos julgamentos dos atributos intrínsecos.

P2: Em uma situação de compra onde é mais difícil avaliar os atributos intrínsecos do que os atributos extrínsecos, os atributos extrínsecos têm maior peso na determinação da qualidade percebida, valor percebido e satisfação do consumidor.

[...]

FONTE: URDAN, Fávio Torres; NAGAO, Latícia. Atributos intrínsecos e extrínsecos nas avaliações dos consumidores e efeitos na qualidade, valor e satisfação. VII SEMEAD - PESQUISA QUANTITATIVA MARKETING. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/MKT11_-_Atributos_intr%EDnsecos_e_extr%EDnsecos.PDF>. Acesso em: 1 jun. 2011.

Recomendamos a leitura do texto "COMO IDENTIFICAR ATRIBUTOS ATRATIVOS E OBRIGATÓRIOS PARA O CONSUMIDOR", aonde o autor Gerson Tontini utiliza o modelo de "Kano" para desenvolver uma avaliação mais metódica de atributos relacionados a produtos e serviços, apresentando um pequeno modelo prático desta metodologia.
A seguir, o resumo apresentado pelo autor no artigo, copiado em sua íntegra:

RESUMO
O aparecimento de inúmeras opções de produtos e serviços, decorrentes da globalização e do avanço tecnológico, tornou a satisfação das necessidades dos clientes fator aucial para a sobrevivência de qualquer empresa. Os clientes avaliam a qualidade de um produto segundo diversas dimensões, que variam de produto a produto. Assim, é muito importante determinar quais são essas dimensões. Os modelos tradicionais de determinação da importância dos atributos de um produto ou serviço não conseguem captar essas dimensões. O Modelo Kano de Satisfação do Cliente apresenta-se como uma alternativa mais precisa para a determinação de quais atributos devem ser incorporados a um produto ou serviço. Este artigo apresenta o Modelo Kano e sua relação com os métodos tradicionais de determinação das necessidades dos clientes. Também são apresentadas diretrizes para aplicação do Modelo Kano e um estudo de caso.

Palavras-Chave: Satisfação do consumidor, projeto de produto, serviço ao cliente.

FONTE: TONTINI, G.. Como identificar atributos atrativos e obrigatórios para o consumidor. **Revista de Negócios**, América do Norte, 2007. Disponível em: <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/325/310>. Acesso em: 12 jun. 2012.

RESUMO DO TÓPICO 4

Apresentamos a seguir os principais pontos estudados neste tópico:

- Um atributo pode ser definido como algo característico ao produto ou marca, que pode ser tangível ou não, e que pode caracterizá-lo em relação à determinada propriedade ou característica específica que se está analisando.

- Os atributos podem ser avaliados de diversas formas, algumas mais exatas, como características técnicas de produtos, e outras podem depender de situação empírica da avaliação, como a degustação de um vinho.

- No *marketing*, buscamos muitas vezes projetar atributos às marcas e produtos, dentro de conceitos aceitos pelo mercado em geral, ou por segmentos, mas que muitas vezes geram avaliações diferentes da projetada em geral em alguns indivíduos específicos da população alvo. Daí surge o conceito da individualização dos gostos e da percepção.

- Os atributos podem ser classificados como básico e atributos especiais; atributos do produto e atributos intangíveis e externos.

- Quanto mais aprofundarmos a avaliação dos atributos quando estivermos desenvolvendo produtos, mais estaremos reduzindo o risco no lançamento do mesmo no mercado.

- A análise é um elemento fundamental para o administrador. Tudo que fazemos na nossa vida profissional, geralmente inicia com um processo de análise.

AUTOATIVIDADE

Prezado (a) acadêmico (a), vamos ler o seguinte texto e fazer algumas reflexões:

OS ATRIBUTOS DA MARCA NA MODA

Por Fernanda Miranda

Falar de marca é falar de emoção. Muito além de diferenciação ou identificação de produtos a marca é estimuladora de desejos, sonhos e aspirações do consumidor. O conceito de marca tratado no passado (o nome, sinal ou símbolo, que tem a intenção de identificar os produtos e serviços e diferenciá-los daqueles dos concorrentes) está obsoleto. Hoje, as marcas são mais do que simples nomes.

A marca é a síntese dos elementos físicos, racionais, emocionais e estéticos do produto que ela representa e que foi desenvolvido através dos tempos. A motivação da compra está relacionada à necessidade, já a marca, esta relacionada ao desejo individual.

Quando o consumidor vai às compras, ele busca muito mais do que produtos. No caso da moda, as marcas evocam sentimentos e ligações que sobrepõe ao próprio produto (roupas), que é frio e racional.

Por que as pessoas pagam cinco vezes mais por uma camiseta branca Dolce e Gabana do que por outra da mesma qualidade, mas sem marca? Quando o consumidor opta por comprar uma camiseta "tão cara", ele está levando muito mais do que uma peça, com bom corte e bom tecido... Ele "compra" *status*, sofisticação, levado pelo sentimento da emoção. Na moda a marca, ou *griffe*, tem uma grande importância e, devido a atributos tangíveis e intangíveis, as pessoas adquirem peças por valores altos.

Os atributos intangíveis são benefícios emocionais e a satisfação abstrata. Aspectos como marca e atendimento, por exemplo, que podem, inclusive, aumentar o valor do produto físico. Já os atributos tangíveis podem ser vistos, sentidos, apalpados. (sentir o toque do tecido, observar as costuras, acabamento etc.).

É competência dos gestores explorar os benefícios emocionais de seus produtos. E a nós, consumidores, optarmos por marcas com as quais nos identificamos. Em tempos de crise, vale a pena colocar na balança atributos tangíveis X atributos intangíveis, preço X *status*. Mesmo por que na moda, as mudanças são rápidas e a representatividade de uma roupa, não dure mais que uma estação.

FONTE: Disponível em: <http://www.vivaitabira.com.br/viva-colunas/index.php?IdColuna=117>. Acesso em: 12 jun. 2012.

Agora vamos analisar:

1 Em que sentido podemos falar de emoções quando se trata de marca de um produto?

2 O que você compreende por marca?

3 Qual o fator determinante/motivação na hora da compra de um determinado produto?

4 Selecione um produto e leve-o para o próximo encontro presencial e exponha quais são os atributos tangíveis e intangíveis do mesmo para você.

UNIDADE 3

GERENCIAMENTO DO PRODUTO COMO DIFERENCIAL PARA O MERCADO

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Esta unidade tem os seguintes objetivos:

- conhecer e identificar as principais fases no processo de desenvolvimento de novos produtos;
- desenvolver estratégias de marketing para lançamento de novos produtos no mercado;
- identificar fatores importantes no processo de desenvolvimento de novos produtos que podem levar a diferenciar os lançamentos em relação à concorrência;
- identificar fatores tecnológicos importantes para os novos produtos;
- avaliar um produto sob a ótica dos seus consumidores, identificando os fatores que podem influenciar os resultados de sua comercialização e sucesso no mercado.

PLANO DE ESTUDOS

As organizações estão buscando cada vez mais desenvolver novos produtos para o mercado consumidor e um dos grandes percalços está em achar o produto certo para o consumidor, mas em contrapartida, o mesmo está ocorrendo com a concorrência. Um dos grandes percalços está nas questões tecnológicas, principalmente nas tecnologias disruptivas, ou seja, aquela tecnologia que veio diferenciando completamente a tecnologia anteriormente utilizada. Nesta unidade, o(a) acadêmico(a) irá desenvolver os conhecimentos específicos relacionados ao processo de desenvolvimento de produtos, estudando um modelo utilizado pelas principais indústrias no desenvolvimento de produtos, principalmente buscando minimizar os erros de projeto e identificação de necessidades do mercado, além de estudar sobre as questões tecnológicas relacionadas ao produto. Nesta unidade, estudaremos ainda sobre as estratégias de marketing para o lançamento de novos produtos e marca, de modo que o(a) acadêmico(a) possa aplicar tais conceitos nas organizações, buscando estratégias de posicionamento dos produtos no mercado, e conciliando com as estratégias de construção de marca e outros pontos importantes desenvolvidos na Unidade 2. Aproveite bem estes conhecimentos, pois um ponto importante para a organização é ter produtos campeões de venda no mercado, e para isto precisamos conhecer bem todo o processo de desenvolvimento de produtos. Esta unidade abrange três tópicos:

TÓPICO 1 – O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

TÓPICO 2 – MODELO PARA O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

TÓPICO 3 – LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS E ADOÇÃO DOS PRODUTOS PELOS CONSUMIDORES

TÓPICO 1

O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

1 INTRODUÇÃO

As organizações têm buscado expandir o seu *mix* de produtos ofertados ao mercado, atentos, principalmente, nas inovações que estão sendo lançadas no mercado internacional porque a barreira tecnológica está caindo com o advento da internet.

As estratégias de desenvolvimento de novos produtos, na visão de Sanches (2006), podem influenciar nos resultados de uma empresa, levando-a ao crescimento, ou fazê-la fechar. Para Back et al. (2008, p. 159), "a importância do planejamento de produtos reside na necessidade de as organizações atuarem em mercados cada vez mais competitivos. A competitividade tem sido promovida, em grande parte, pela inovação em produtos, que precisa ser contínua e rápida", e, assim, ressalta-se que o Processo de Desenvolvimento de Produtos (**PDP**), conforme Pieritz (2010, p. 3), "é um assunto estratégico para as organizações preocupadas com o seu crescimento e futuro".

Todo o ciclo de desenvolvimento de um produto novo, desde as suas ideias iniciais, prototipagem, até chegar à sua comercialização, temos um processo que precisa ser desenvolvido por uma equipe multidisciplinar, que vai desde o setor de *marketing* e pesquisa de mercado, equipes de projeto, suprimentos, logística, custos etc.

Segundo Pieritz Neto (2010, p. 3), "quando analisamos um processo de desenvolvimento de um novo produto, o profissional que não tem muita experiência visualiza muitas vezes somente alguns dos processos que compõem todos os elementos e funções realmente envolvidos dentro do processo de desenvolvimento de produto".

No quadro a seguir, temos os principais pontos a ser considerados em um projeto de novo produto.

QUADRO 15 – PRINCIPAIS ÁREAS E FUNÇÕES ENVOLVIDAS EM UM PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO

MARKETING	Pesquisa de mercado. Análise de mercado, segmento, potencial de vendas/consumo. Campanha de lançamento do produto. Estratégias de comunicação (propaganda). Treinamentos com vendedores.
PROJETO	Estudo de *design*. Engenharia do produto. Dimensionamentos e análises técnicas dos produtos e componentes. Desenho. Simulações de uso e aplicabilidade. Avaliação de normas (ABNT, DIN, ISO, JIS etc.).
FERRAMENTARIA	Projetos de ferramental e análise. Preset do ferramental (verificar). Análise de necessidades de ferramentas e equipamentos.
ENGENHARIA ECONÔMICA	Análise de viabilidade do projeto. Potencial de mercado e vendas. Retorno (Taxa Interna de Retorno – TIR, Método do Valor Presente – VP, *Payback* – Tempo de Retorno etc.).
SUPRIMENTO	Avaliação de fornecedores. Importação de matéria-prima e componentes. Levantamento de custos de aquisição.
LOGÍSTICA	Transporte. Condições especiais (para produtos especiais). Depósitos para armazenamento.
PRODUÇÃO	Análise de processo. Linha de produção. Mão de obra.
VENDAS	Avaliação de mercado. Treinamento de vendedores. Ações de vendas.

FONTE: Pieritz (2010, p. 4)

Conforme Sanches (2006, p. 4), "Juran (1990) preconiza que as organizações existem para atender às necessidades humanas através de seus produtos e serviços. Nesse contexto, o desenvolvimento de produtos assume papel importante como fator de competitividade" para as organizações.

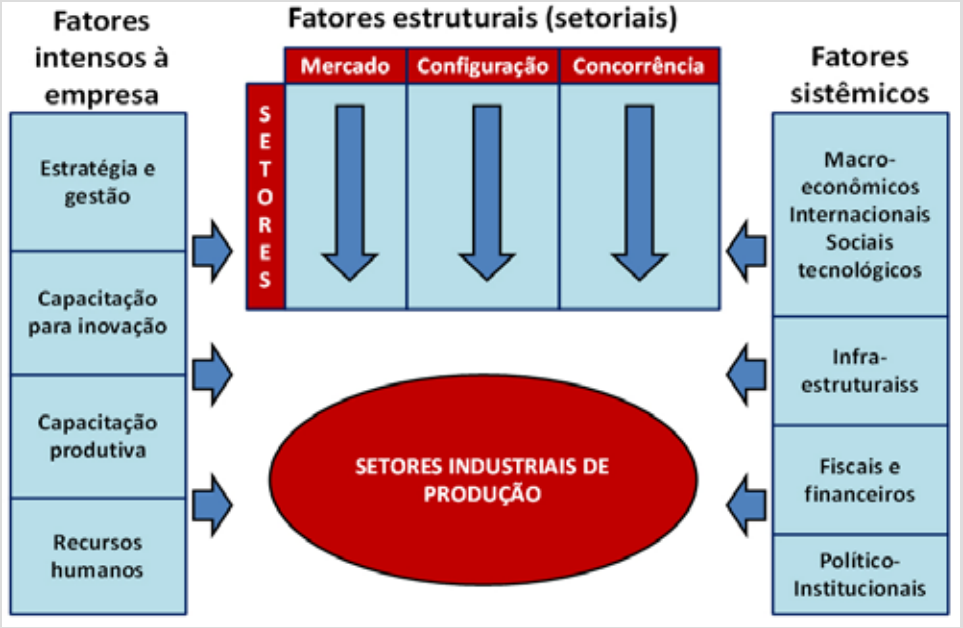
DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

Alfredo Pieritz Netto

O desempenho competitivo de uma empresa, conforme Coutinho e Ferraz (apud BACK et al., 2008, p. 13), "é condicionado a diversos fatores, que podem ser subdivididos em: internos à empresa, de natureza estrutural, pertinentes aos setores e complexos industriais; e de natureza sistêmica", como podemos ver na Figura 1. A inovação é um elemento indispensável para que

as empresas continuem competitivas no mercado. Precisamos entender que a inovação em uma empresa pode ser bastante ampla, mas para o consumidor o que importa são as questões relacionadas aos produtos que ele compra. Por isso, ressaltamos que as empresas e seus gestores precisam trabalhar constantemente no lançamento de novos produtos no mercado.

FIGURA 1 – INFLUÊNCIAS NO DESEMPENHO DE UMA EMPRESA



FONTE: BACK, Nelson et al. **Projeto integrado de produtos**: planejamento, concepção e modelagem. Barueri, SP: Manole, 2008. p. 13.

Temos diversos exemplos de tecnologias disruptivas que geraram problemas para algumas empresas, principalmente pela sua miopia de mercado. Como exemplos temos casos de empresas fabricantes de máquinas de escrever que fecharam as suas fábricas, devido ao não acompanhar a tendência de mercado de informatização, ou seja, do advento do computador.

Outro exemplo atual é o surgimento do Blueray que veio para substituir os DVDs que substituiu recentemente os videocassetes, e ainda podemos afirmar com toda a certeza que mesmo o Blueray será substituído por uma nova tecnologia nos próximos anos.

Estes são alguns exemplos sobre a questão referente à importância das organizações terem uma preocupação constante em relação ao lançamento de novos produtos, para que a mesma permaneça competitiva no mercado, porém precisamos lembrar de que não adianta somente lançarmos novos produtos no mercado, mas sim lançarmos produtos de sucesso e que gerem lucro para as mesmas.

FONTE: Pieritz Netto (2010, p. 5-6)

Como você pôde ler o processo de desenvolvimento de um novo produto, não é tão simples como, muitas vezes, se pensa dentro de uma organização. Não é simplesmente dizer ao departamento de desenvolvimento de produto ou engenharia que se precisa de um novo produto para a organização. O processo de desenvolvimento de produto é complexo e envolve diversos departamentos e estudos de mercado, para que o mesmo gere bons resultados para a organização, e produtos afinados com o gosto do consumidor e do mercado.

A seguir estudaremos os principais passos para o processo de desenvolvimento de um novo produto.

2 O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

O processo de desenvolvimento de um produto é muito similar em todas as organizações, passando por passos comuns à grande maioria das empresas. Precisamos, no entanto, entender que mesmo o processo sendo similar, não quer dizer que o ciclo de desenvolvimento seja igual para todos os segmentos de mercado.

Assim, temos o exemplo para desenvolvimento de um produto no segmento de confecção, moda, aonde desde o momento de início de estudo do mercado e tendências até o produto no mercado, podemos ter de tempo entre as etapas de um mês a seis meses, dependendo da empresa. Já se formos para o outro extremo, com produtos mais complexos, temos o processo de desenvolvimento de um avião novo, aonde um ciclo completo pode levar entre 4 a 10 anos, entendendo que estes prazos são médios.

O quadro a seguir apresenta alguns dados sobre processos de desenvolvimento de produtos de alguns produtos. Analise-os, cuidadosamente, para compreender que o ciclo está relacionado diretamente à complexidade de produtos e de mercado, pois conforme o exemplo apresentado acima, o mercado da moda é dinâmico e os consumidores precisam de novos produtos constantemente. Já o produto avião, o mercado é mais restrito, e a tecnologia é um fator preponderante.

QUADRO 16 – DADOS PERTINENTES A INVESTIMENTOS EM DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO EM ALGUNS TIPOS DE EMPRESAS

EMPRESA	STANLEY	HEWLETT-PACKARD	CRYSLER	BOEING
PROFUTO	Chave de fenda motorizado	Impressora jato de tinta 500	Automóvel Concorde	Aeronave Boeing 777
QUANTIDADE DE PEÇAS	3	35	10.000	130.000
PRAZO DE DESENVOLVIMENTO	1 ano	1,5 anos	3,5 anos	4,5 anos
EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO	3 pessoas	100 pessoas	850 pessoas	6.800 pessoas
CUSTO DO DESENVOLVIMENTO	$ 150 mil	$ 50 milhões	$ 1 bilhão	$ 3 bilhões
PREÇO DE VENDA	$ 30	$ 365	$ 19.000	$ 130 milhões
PRODUÇÃO ANUAL	100.000	1,5 milhões	250.000	50
CICLO DE VIDA DO PRODUTO	4 anos	3 anos	6 anos	30 anos
CUSTO DESENVOLVIMENTO / VENDAS TOTAIS	1,2%	3%	3,5%	1,5%

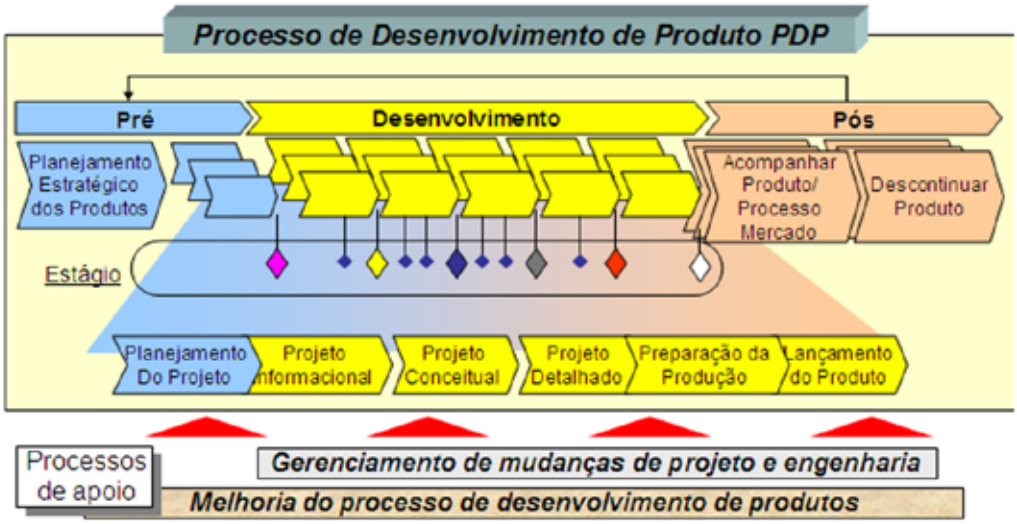
FONTE: Baxter (2000, p. 124)

O processo geral de desenvolvimento de um produto pode ser dividido em três grandes etapas:

1) Pré-Projeto
2) Desenvolvimento, e
3) Pós projeto.

Rozenfeld et al. (2006) desenvolveram um diagrama, apresentando o Processo de Desenvolvimento de Produto (**PDP**), que mostra a integração de cada uma destas fases, conforme apresentado na figura a seguir:

FIGURA 30 – PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO



FONTE: Adaptado de: ROZENFELD, H. et al. Gestão de desenvolvimento de produto: uma referência para a melhoria do processo. São Paulo: Saraiva, 2006.

Em cada uma destas fases, existem diversos estágios que precisamos desenvolver para que se possa estar cumprindo os objetivos do PDP, os quais estão apresentados resumidamente no quadro a seguir:

QUADRO 17 – DETALHAMENTO DAS FASES E ESTÁGIOS DE UM PROJETO

1 FASE – PRÉ-PROJETO	Planejamento estratégico - visão da empresa
	Planejamento estratégico de produto
	Planejamento do projeto
2 FASE – DESENVOLVIMENTO	Projeto informacional
	Projeto conceitual
	Projeto detalhado
	Preparação da produção
	Lançamento do produto
3 FASE- PÓS-PROJETO	Execução das estratégias de lançamento de produto
	Acompanhamento de mercado
	Descontinuar produtos

FONTE: O autor

Analisando a figura e o quadro apresentados acima, conseguimos entender a complexidade da inter-relação entre as fases, e as diversas etapas necessárias em cada fase. A seguir estaremos detalhando cada uma destas fases.

2.1 PRÉ-PROJETO

As empresas têm objetivos que almejam alcançar, e os gestores precisam refletir sobre o PDP, relacionando-o com o planejamento estratégico da empresa, e principalmente com o futuro do negócio. Desta forma, toda e qualquer empresa, que queiram trabalhar estratégias de crescimento sustentado, conforme Pieritz (2010), Baxter (2000), Rozenfeld (2006), Back (2008), Kotler (2000), entre outros autores, afirmam que estratégias de sucesso das organizações, precisam necessariamente trabalhar estratégias de desenvolvimento de novos produtos.

Segundo Baxter (2000, p. 96), "a estratégia da empresa indica o caminho para atingir esses objetivos. Ela é composta de algumas descrições gerais (desenvolvimento de novos produtos, conquista de novos mercados), mas descreve também as ações específicas a serem desenvolvidas. A implementação da estratégia exige a descrição de ações específicas". Assim, precisamos entender que quando decidimos desenvolver novos produtos, conforme Pieritz (2010, p. 28) "esta é uma decisão estratégica e, portanto, a alta administração tem responsabilidade direta sobre esta decisão e sobre a definição dos requisitos gerais e técnicos que deverão ser trabalhados no projeto do produto".

Dessa forma, a fase de pré-projeto é importante ao processo como um todo, pois quanto mais aprimorado e detalhado é o estudo, melhores serão os resultados no processo de desenvolvimento de produto.

Na fase de pré-projeto são discutidos pontos relevantes sobre a importância de se lançar novos produtos para a empresa, em que segmento de mercado, tipo de produto que irá ser lançado, entre outros pontos relevantes, irão influenciar a empresa a atingir os seus objetivos estratégicos.

Nesta fase, identificam-se as possibilidades e os segmentos em que se poderão lançar novos produtos, além de iniciar o processo de geração de ideias para o desenvolvimento do produto. Alguns métodos de pesquisa, para identificar possíveis ideias para lançamento de novos produtos que podem ser utilizados, são:

- Pesquisa de mercado.
- Avaliação dos produtos da concorrência.
- Melhorias dos produtos atuais da empresa.
- Complementação de linhas de produtos da empresa.
- Novas tecnologias disponibilizadas no mercado.
- Visitas a feiras técnicas.
- Viagens técnicas e de visitas.
- Pesquisas bibliográficas.
- *Brainstorming* com a equipe da empresa etc.

Vamos conhecer a seguir o passo a passo da ferramenta de *brainstorming*, bem como um exemplo de sua aplicação.

BRAINSTORMING

Vamos conhecer agora uma ferramenta importante para gerarmos ideias novas sobre determinado assunto, ou seja, o *Brainstorming*. O *brainstorming*, que em tradução literal quer dizer "*tempestade de ideias*", é uma metodologia para desenvolver novas ideias sobre um determinado tema. Por isto, esta ferramenta pode ser utilizada em diversas áreas onde se queiram trabalhar ideias diferentes das tradicionais.

Metodologia:

1- Reunir diversas pessoas interessadas e fundamentais no desenvolvimento do assunto ou tema a ser trabalhado (ideal trabalhar com 5 ou mais pessoas para ter diversas visões sobre o ponto que queremos achar uma solução).

2- Definir um líder que deverá dirigir a reunião e de preferência anotar no quadro ou papel as ideias levantadas.

3- O líder deverá incentivar a geração de ideias diferentes e permitir que todos possam contribuir e apresentar o seu ponto de vista.

4- Para que um processo de *brainstorming* seja produtivo, durante o processo de geração de ideias, não deverá ser permitida nenhuma restrição ao que for dito, mesmo que inicialmente pareça um pouco absurdo o que foi proposto por algum colega, de modo a gerar um clima de desconforto entre os participantes, evitando assim podar a criatividade.

5- Geralmente o processo de *brainstorming* é realizado por um período que vai de 15 minutos a no máximo 1 hora, pois também temos que aprender a ser objetivos. Reuniões muito extensas acabam cansando os participantes.

6- Para encerrar o processo, poderá ser levantada com os participantes, uma lista das principais ideias que poderão ser utilizadas no projeto, mas o líder deve listar todas as ideias geradas, pois as mesmas poderão ser trabalhadas em desenvolvimentos futuros, porém no relatório final da reunião, destacar as ideias que o grupo achou mais promissoras.

Utilize a ferramenta de *brainstorming* constantemente em seu trabalho como engenheiro, pois é uma ótima ferramenta e desenvolve a participação dentro da empresa.

Um exemplo de aplicação do *brainstorming* foi apresentado por Pieritz (2010), conforme descreveremos a seguir:

A empresa, fabricante de produtos em cerâmica (xícaras, pratos, canecos etc., trabalhou o *brainstorming* com a sua equipe de funcionários, envolvendo os setores comerciais, engenharia, produção e diretores da empresa, sendo envolvido um total de 12 pessoas, onde o objetivo era desenvolver novas ideias para desenvolver uma nova linha de xícaras para a coleção de produtos a ser lançados no próximo ano, e a lista de ideias geradas estão apresentadas no quadro a seguir.

IDEIAS GERAIS		IDEIAS DE MATÉRIA-PRIMA
Fazer xícaras com forma de frutas.	Fazer coleções temáticas como a moda de roupa.	Desenvolver produtos à base de plásticos.
Fazer forma de maçã.	Fazer xícaras temáticas tipo "DISCO", Anos 80, Hippie etc.	Revestir a cerâmica (cabo) com borracha.
Fazer xícaras temáticas por países, tipo Alemanha, Itália, USA, Japão, China etc.	Fazer xícara tipo cone invertido.	Revestir a cerâmica (interno da xícara) com poliuretano para minimizar transferência de calor.
Fazer xícaras com formatos de animais (cachorros, gatos, elefante, girafa etc.).	Fazer uma xícara triangular.	Utilizar acessórios de metal na xícara (alça etc.).
Fazer xícaras com imagens de algum personagem (Walt Disney, ou Pernalonga, homem de Ferro etc.).	Fazer uma xícara oval.	Fazer uma xícara de metal fino e leve.
Fazer uma xícara com rádio.	Fazer uma xícara com um aquecedor térmico acoplado.	Fazer xícara de plástico reciclável.
Fazer uma xícara com lâmpadas para enxergar no escuro.	Fazer uma xícara com recipiente separado para colocar chá.	Fazer xícara de papel, usou joga fora.

Como você pôde ver, surgiram diversas ideias para o produto, e destas foram selecionadas três ideias, que foram desenvolvidas pela empresa e foi um sucesso de vendas.

Nesta etapa do processo de desenvolvimento do produto, realiza-se o planejamento das etapas de desenvolvimento de produto que irá ser seguido pelo setor de P&D da empresa.

É comum em algumas empresas, a diretoria contratar uma empresa especializada em projetos de novos produtos.

Quando a decisão de lançar um novo produto é tomada, e as análises estão concluídas, parte-se para a fase de desenvolvimento do produto, o qual será descrito no próximo tópico.

2.2 FASE DE DESENVOLVIMENTO

A fase de desenvolvimento de um produto é importante, pois é a partir deste momento que o produto escolhido começa a tomar a sua forma definitiva. É quando a engenharia, ou a equipe de desenvolvimento da empresa começa a desenvolver o produto em si. Nesta etapa, são desenvolvidos pontos importantes, que vão desde o projeto informacional (captação de informações) sobre os

produtos similares no mercado. O mercado que se deseja atingir, público- alvo, aprofundamento de informações pertinentes ao produto, a definição do projeto conceitual, detalhamento do projeto, estudo do processo de fabricação etc.

Nesta fase do desenvolvimento do produto é necessário o envolvimento da equipe multidisciplinar para o desenvolvimento das atividades especializadas e de conhecimento específico de cada uma delas. No quadro a seguir temos uma lista das principais equipes e atividades desenvolvidas nesta fase, porém, isto não quer dizer que não possamos ter outros profissionais presentes, além dos que foram apresentados.

QUADRO 18 – EQUIPES E ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

EQUIPE	**ATIVIDADE**
Engenharia	Projeto mecânico, elétrico, *design*, engenharia de materiais, conhecimentos especialistas nos mais diversos campos(Ex.: robótica, motores, automação etc.), *designers* etc.
Produção	Estudo do processo produtivo, aquisição de máquinas, folha de processo, *layout* de fábrica, ergonomia, avaliação de processo, organização sistema e métodos (OSM), estudo de tempos e movimentos, sistema de qualidade etc.
Marketing / **vendas**	Potencial de mercado, estudo de preços e concorrência, pesquisa de mercado, análise de aceitação, estratégia para lançamento do produto no mercado, plano de comunicação, estratégias de vendas, estratégias de comunicação etc.
Materiais	Aquisição, estoque, logística etc.

FONTE: O autor

A seguir faremos uma descrição dos principais pontos trabalhados na fase de desenvolvimento.

2.2.1 Projeto informacional

A equipe de projeto, nesta fase, busca obter mais informações sobre o produto em si e sobre o mercado a ser atingido, buscando aprofundar o estudo inicialmente realizado na fase de pré-projeto. A equipe de desenvolvimento de produto busca obter informações consistentes de modo a conciliar as intenções pretendidas na fase de pré-projeto, com as reais necessidades do mercado e da empresa com o lançamento do novo produto.

Geralmente, são informações sobre:

1 Oportunidades de mercado (análise comercial).
2 Conceito do produto a ser lançado (necessidade do mercado e técnico).
3 Viabilidade econômica (de retorno do investimento, preço do produto no mercado).

É comum, depois de uma boa avaliação, chegarmos com poucos conceitos de produtos bons para serem lançados pela empresa (é comum chegarmos entre 2 e 5 produtos para fecharmos e decidirmos o PDP).

A diretoria ou equipe responsável pelo processo de desenvolvimento de produto precisa então fechar o foco e decidir qual produto deverá seguir para a próxima etapa do PDP.

2.2.2 Conceito e detalhamento do projeto

Quando se conseguiu fechar o foco do novo produto a ser desenvolvido, a próxima etapa é começar a desenvolver o projeto conceitual do mesmo, buscando detalhes sobre que conceitos são importantes e que deverão ser considerados pelos projetistas em seu projeto. Nesta etapa, se buscam detalhes de tendências de mercado e forma, cores, matéria-prima e outros elementos importantes para uma boa aceitação do produto pelo mercado.

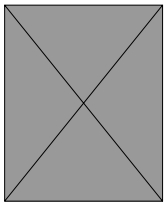
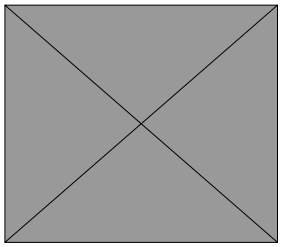
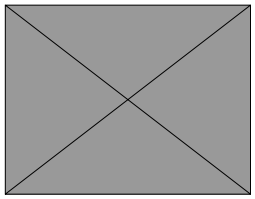
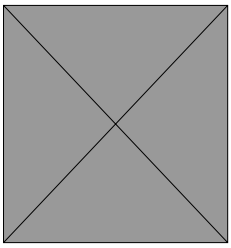
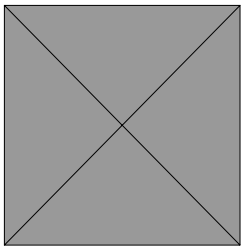
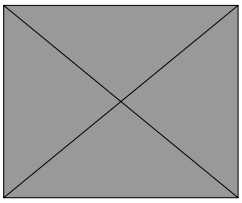
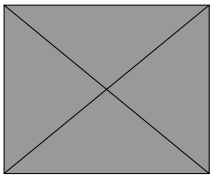
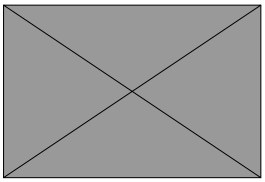
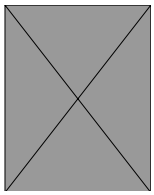
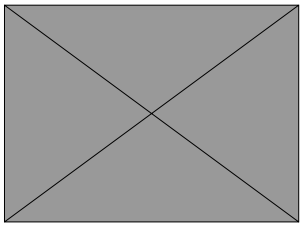
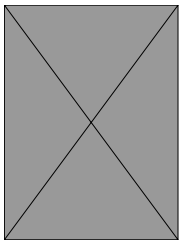
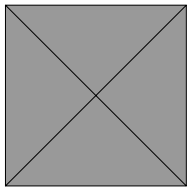
Para Baxter (2000, p. 174), o projeto conceitual visa clarificar pontos importantes do projeto do produto, e descreve-os como:

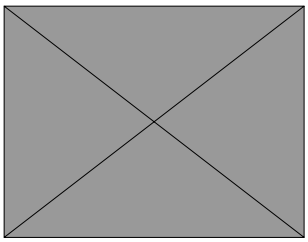
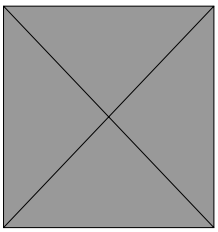
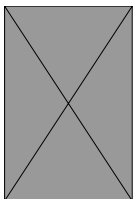
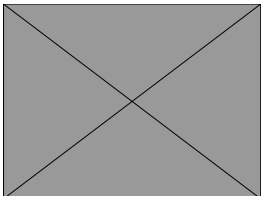
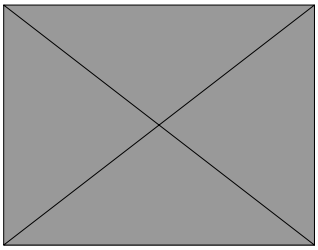
> produzir princípios de projeto para o novo produto. Ele deve ser suficiente para satisfazer as exigências do consumidor e diferenciar o novo produto de outros produtos existentes no mercado. Especificamente, o projeto conceitual deve mostrar como o novo produto será feito para atingir os benefícios básicos. Portanto, para o projeto conceitual, é necessário que o benefício básico esteja bem definido e se tenha uma boa compreensão das necessidades do consumidor e dos produtos concorrentes. Com base nessas informações, o projeto conceitual fixa uma série de princípios sobre o funcionamento do produto e os princípios de estilo.

Kotler (2000) apresentou que o conceito do produto é muito intrínseco ao momento em que o produto é lançado, e este fato é facilmente identificável no conceito da moda na confecção, no *design* dos automóveis etc. Assim, podemos ver produtos antigos e nos assustarmos com as suas formas, mas possivelmente a sua forma já foi algo da moda e pode ter sido um sucesso em sua época de lançamento.

Vejamos agora a evolução tecnológica das formas e *design* das televisões na figura a seguir:

FIGURA 31 – EVOLUÇÃO DOS TELEVISORES – LINHA DO TEMPO

1928	**1930**	**1936**
 FONTE: Disponível em: <http://gingadf.blogspot.com/2008/10/os-televisores-antigos-crt-entenda.html>. Acesso em: 18 jul. 2011.	 FONTE: Disponível em: <http://www.tecmundo.com.br/2397-historia-da-televisao.htm#topo>. Acesso em: 18 jul. 2011.	 FONTE: Disponível em: <http://www.tecmundo.com.br/2397-historia-da-televisao.htm#topo>. Acesso em: 18 jul. 2011.
1939	**1949**	**1950**
 FONTE: Disponível em: <http://gingadf.blogspot.com/2008/10/os-televisores-antigos-crt-entenda.html>. Acesso em: 18 jul. 2011.	 FONTE: Disponível em: <http://gingadf.blogspot.com/2008/10/os-televisores-antigos-crt-entenda.html>. Acesso em: 18 jul. 2011.	 FONTE: Disponível em: <http://www.tecmundo.com.br/2397-historia-da-televisao.htm#topo>. Acesso em: 18 jul. 2011.
1952	**1962**	**1970**
 FONTE: Disponível em: <http://gingadf.blogspot.com/2008/10/os-televisores-antigos-crt-entenda.html>. Acesso em: 18 jul. 2011.	 FONTE: Disponível em: <http://gingadf.blogspot.com/2008/10/os-televisores-antigos-crt-entenda.html>. Acesso em: 18 jul. 2011.	 FONTE: Disponível em: <http://gingadf.blogspot.com/2008/10/os-televisores-antigos-crt-entenda.html>. Acesso em: 18 jul. 2011.
1980 – TV TUBO	**TV de tubo (CRT- Cathode Ray Tube)**	**TV LCD**
 FONTE: Disponível em: <http://gingadf.blogspot.com/2008/10/os-televisores-antigos-crt-entenda.html>. Acesso em: 18 jul. 2011.	 FONTE: Disponível em: <http://www.brasil360.net/index.php?showtopic=30250&st=90>. Acesso em: 18 jul. 2011.	 FONTE: Disponível em: <http://www.brasil360.net/index.php?showtopic=30250&st=90>. Acesso em: 18 jul. 2011.

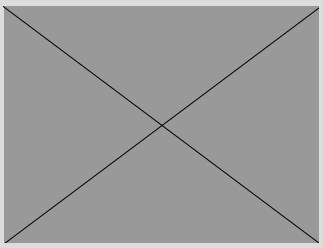
TV PLASMA	TV LCD de LED	TV OLED (Organic Light-emitting diodo)
 FONTE: Disponível em: <http://linguarudoo.blogspot.com/2011/01/tv-de-plasma-pode-cromprar-sem-susto.html>. Acesso em: 18 jul. 2011.	 FONTE: Disponível em: <http://www.brasil360.net/index.php?showtopic=30250&st=90>. Acesso em: 18 jul. 2011.	 FONTE: Disponível em: <http://www.brasil360.net/index.php?showtopic=30250&st=90>. Acesso em: 18 jul. 2011.
TV 3D – C/ ELEMENTOS ACESSÓRIOS (ÓCULOS)	**TV 3D – SEM ÓCULOS (Tecnologia não Disponível para Comércio em Geral)**	
 FONTE: Disponível em: <http://www.jacotei.com.br/metabuscas/index/2/%C3%93culos>. Acesso em: 18 jul. 2011.	 FONTE: Disponível em: <http://www.opolvo.com.br/?ch=noticiasInt&codNoticia=56912>. Acesso em: 18 jul. 2011.	

FONTE: Organizado pelo autor

Prezado(a) acadêmico(a), falamos tanto em novas tecnologias, mudanças comportamentais e inovação em produtos. Veja que produto interessante estamos vendo surgir no mercado. É um primeiro desenvolvimento, mas é assim que a evolução ocorre:

TV 3D QUE NÃO PRECISA DE ÓCULOS CHEGA AO MERCADO EM 2011

02 de setembro de 2011 • 11h36 • atualizado às 11h51



TV 3D que dispensa óculos usa tecnologia que reflete imagens diferentes para cada olho do usuário.

Foto: Tecmundo/Reprodução
Autor: Renan Hamann

O rol das TVs com capacidade de reproduzir conteúdo em três dimensões acaba de receber um concorrente de peso. A Toshiba 55ZL2G saiu na frente da concorrência no processo de abandono dos incômodos óculos de visualização 3D, dando aos espectadores a possibilidade de aproveitar o conteúdo tridimensional livres do aparato.

A tecnologia é possível graças a um filme colocado sobre a tela, que redireciona uma imagem para cada olho. Como o redirecionamento depende da posição do usuário, a Toshiba colocou uma câmera por trás da tela que captura a localização do espectador e ajusta a reprodução de acordo com ela.

De acordo com *press release* (em alemão) da empresa, o novo modelo custa 7.999 euros e tem resolução Quad Full HD (3.840 x 2.160 pixels). Há também um adaptador *wireless* integrado, compatibilidade com o Windows 7, perfis personalizados para até quatro usuários e capacidade de gravar conteúdo em um *drive* USB externo.

Apesar do grande salto na tecnologia de visualização de conteúdo em 3D, a solução ainda não é perfeita. A movimentação da cabeça do espectador em alguns centímetros pode embaralhar a imagem até que o sistema faça a recalibração do filtro, e a sensação de profundidade ainda não é tão boa quanto a dos modelos que utilizam óculos.

Vale lembrar, no entanto, que esse é um lançamento pioneiro e a tecnologia deve evoluir muito ainda com o aperfeiçoamento dos dispositivos.

FONTE: Disponível em: <http://tecnologia.terra.com.br/noticias/0,,OI5327035-EI12882,00-TV+-D+que+nao+precisa+de+oculos+chega+ao+mercado+em.html>. Acesso em: 2 set. 2011.

AUTOATIVIDADE

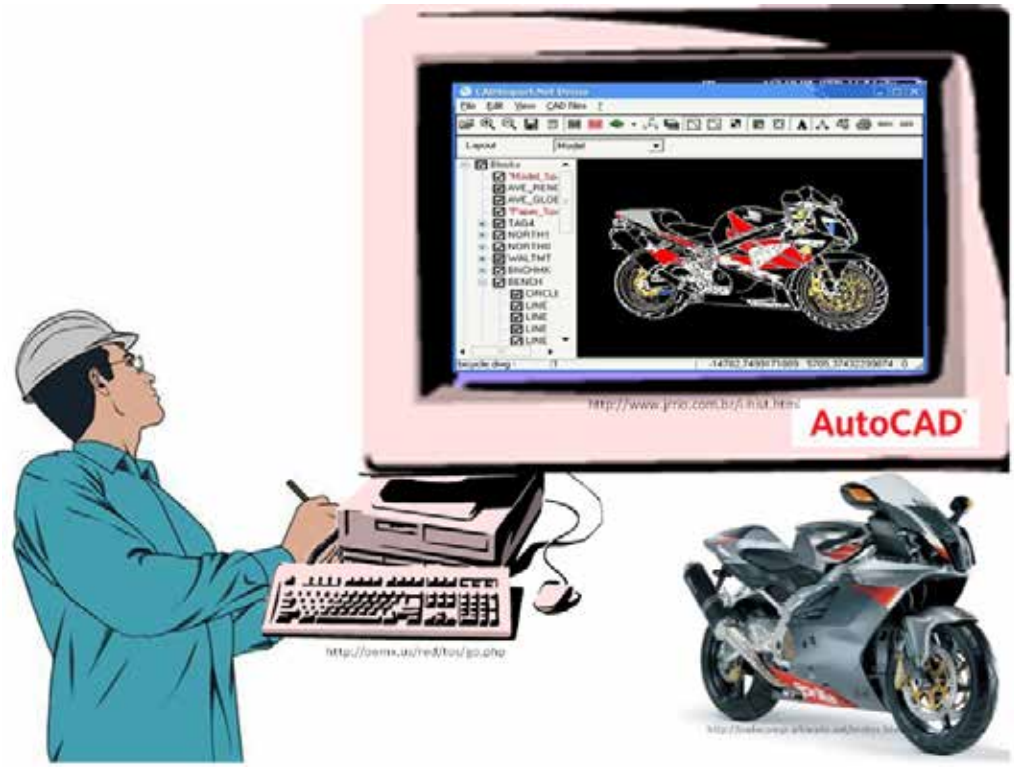
Caro(a) acadêmico(a), sugerimos que você faça uma pesquisa na internet, para avaliar a evolução das formas e *design* dos produtos. Alguns produtos que você pode analisar são: carros esportivos, carros de passeio, geladeiras, eletrodomésticos, bicicletas, móveis, computadores etc. Este exercício é muito interessante para entendermos as diversas fases de evolução do *design* de produtos.

Uma pesquisa e definição detalhada do projeto conceitual permite aos projetistas desenvolver um projeto detalhado do produto mais afinado com as necessidades atuais do consumidor.

Quando vamos desenvolver o detalhamento do projeto, o mesmo exige conhecimentos técnicos e de projetos específicos para o campo de trabalho ao qual o produto pertence. Assim, é importante termos os especialistas certos para cada tipo de projeto.

Nesta fase, utilizamos diversas tecnologias para desenvolvimento dos desenhos dos produtos como ferramentas de CAD (*Computer Aided Design*), ferramentas de simulação, ferramentas de análise 3D e outros instrumentos específicos.

FIGURA 32 – PROCESSO DE PROJETO TÉCNICO



FONTE: Montagem do autor

Nesta fase de projeto, precisamos de profissionais específicos com conhecimentos em nível técnico, pois precisamos fazer o detalhamento do projeto, cuidar dos detalhes e fazer os cálculos estruturais do produto que estamos projetando etc. Fazemos os desenhos detalhados dos produtos, tanto bidimensionais, quanto tridimensionais, além das simulações de montagem, ajuste e outros que se fizerem necessários.

O projetista, além de trabalhar o projeto do produto, também precisa ter preocupações com relação à continuidade do projeto como desenvolver peças e componentes que não sejam muito complicadas de se produzir. Ou que tenham ferramentais excessivamente caros, produtos com dificuldade de fabricação, de difícil manutenção ou limpeza (quando for o caso) pelo consumidor, e outros fatores importantes ao tipo de produto, tanto em nível de fabricação, distribuição e uso pelo usuário.

2.2.3 Estudo do processo de fabricação

Conforme se desenvolverem os projetos dos componentes dos produtos, precisamos desenvolver também o seu processo de fabricação.

Geralmente nesta fase, conforme Pieritz (2010, p. 43), abrangem-se os seguintes pontos de estudo:

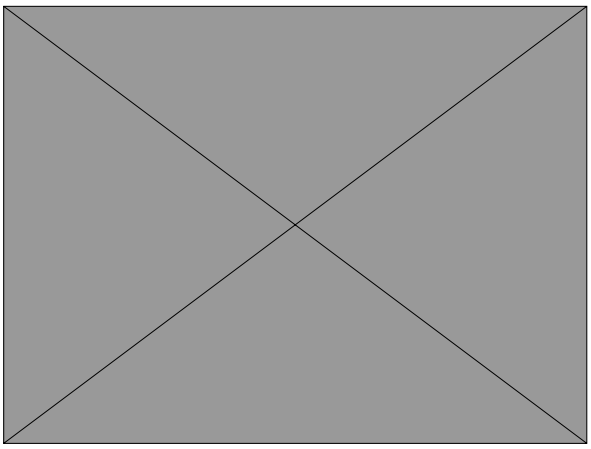
- Estudo e desenvolvimento de ferramentas, dispositivos e outros elementos necessários à fabricação e montagem das peças e componentes, e da linha de montagem do produto.
- Estudo do processo de fabricação e montagem, inclusive *lay-out* da linha de montagem, e da qualidade esperada do processo.
- Estudo de tempos e movimentos.
- Estudo dos equipamentos necessários para a fabricação.
- Estudo da embalagem, armazenamento e logística.

Atualmente, o ajuste e estudos de desenvolvimento de um componente e seu processo de manufatura, podem necessitar de aprofundamentos técnicos pertinentes a diversas áreas, conforme destacado acima, mas a previsão do volume de demanda do produto é fundamental para definição da tecnologia a ser aplicada na produção do mesmo.

O projeto para a manufatura, conforme descrito por Back et al. (2008, p. 546), é:

> Um domínio de conhecimento geralmente tratado em conjunto com a seleção do material e com o problema de montagem dos componentes no produto como um todo. [...] Dessa forma, havendo possibilidades de variantes de formas dos componentes, alternativas de materiais e de processos de fabricação a serem usados, o domínio de conhecimentos do processo de projeto para a manufatura é amplo e complexo, exigindo um estudo sistematizado para se chegar à solução da peça com melhor custo e qualidade. Cada processo de fabricação requer características próprias de forma, dimensões, precisão e materiais.

FIGURA 33 – LINHA DE PRODUÇÃO DE COMPUTADORES



FONTE: Disponível em: <http://exame.abril.com.br/mercados/noticias/positivo-dispara-apos-santander-destacar-controle-de-custos>. Acesso em: 18 jul. 2011.

Assim, um bom projeto de produto, envolve também a análise de como o mesmo deverá ser fabricado, montado, embalado e armazenado, entre outros detalhes mais, específicos relacionados ao produto, além de conciliar o produto com custos de fabricação e montagem reduzidos, para que o produto seja um sucesso de vendas e procurado pelo consumidor.

2.2.4 Estudo do processo de lançamento do produto

Nesta fase, a equipe começa a desenvolver as estratégias de *marketing* para lançar o produto no mercado, estudando-se as estratégias de preço, que tipo de comunicação utilizar, as campanhas no ponto de vendas, eventos, canais de distribuição etc.

Kotler (2000, p. 100) descreve os principais pontos que deve conter um plano de *marketing* para lançamento do produto no mercado, que são:

- Sumário executivo e índice do conteúdo.
- Situação atual de *marketing*.
- Análise de oportunidades.
- Objetivos.
- Estratégia de *marketing*.
- Programas de ação.
- Demonstração de resultado projetado.
- Controles.

Uma estratégia adequada de lançamento de produto pode ser a garantia de sucesso do produto com os consumidores e o mercado. Por isso, é necessário muita dedicação e conhecimento de mercado para desenvolver as estratégias corretas. Geralmente, aqui, contamos com a participação do departamento de *marketing* ou comercial para auxiliar e desenvolver estas estratégias.

Dependendo das estratégias trabalhadas, o seu custo pode ser alto, e em algumas situações atingindo a casa de milhões de reais em investimento de campanhas de *marketing* para lançar um produto novo no mercado.

Para Cobra (1997), as estratégias de lançamento de um produto exigem acompanhamento minucioso do mercado e da concorrência, buscando ainda informações das etapas anteriores do PDP, para balizar o desenvolvimento das estratégias de lançamento de um produto. Como todo processo de planejamento, o planejamento das ações de lançamento de produto precisa se sintonizar com a realidade do mercado e as condições da organização, pois não adianta a equipe desenvolver um plano com investimento milionário em *marketing*, se a empresa não possui capacidade financeira para tal.

Um bom planejamento das atividades de lançamento do produto no mercado pode eliminar muitos pontos que poderão gerar problemas de aceitação do mesmo pelo mercado.

2.3 FASE DE PÓS-PROJETO

Muitas vezes, as organizações acreditam que após o lançamento do produto, as atividades estão encerradas em relação a este produto e a sensação de tarefa cumprida se aloja na equipe. Mas, conforme as boas práticas de projeto tem ainda um ponto importante a ser desenvolvido, que são as avaliações das atividades realizadas e identificar os pontos de desvios e as nuances dos projetos.

Entre os principais pontos que a equipe de projetos deverá acompanhar em relação ao novo produto, devemos desenvolver alguns acompanhamentos, os quais são:

1) Fazer uma reavaliação do custo do projeto, desde o seu início, até o seu lançamento para o mercado.
2) Fazer uma análise do processo de projeto para que a equipe possa minimizar erros futuros em novos projetos.
3) Realizar os ajustes finais dos projetos e processos (correção de erros de desenho ou projeto, ajustes de produção, acompanhamento do nível de qualidade do produto etc.).
4) Acompanhar por um período o processo de fabricação e possíveis reclamações de mercado para corrigir falhas.
5) Fazer um acompanhamento de mercado para verificar a aceitação e possíveis falhas de projeto na visão do consumidor.

6) Acompanhar estratégias de lançamento de produto, verificando a sua assertividade.
7) Acompanhar ações da concorrência em função do lançamento deste produto.
8) Processo de garantia ao cliente etc.

De acordo com Pieritz (2010, p. 46), "a equipe de projetos precisa estar atenta para que se houver uma necessidade de campo, após o lançamento do produto, a mesma seja ágil para resolver o problema no menor prazo possível". Exemplo típico é o *recall* de produtos das indústrias automobilísticas.

Quanto melhor for o processo de planejamento, menores devem ser os problemas após o lançamento do produto no mercado. Assim o planejamento é fundamental para todo o PDP.

Vamos a seguir estudar sobre os principais passos que devemos executar para realizarmos um PDP.

LEITURA COMPLEMENTAR

A GESTÃO DE PROJETOS PARA A CRIAÇÃO DE NOVOS PRODUTOS

Marcus Vinícius Muniz
Sérgio Cintra Feijó

"Um projeto é um esforço exclusivo temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo" (*PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE*, 2004, p. 5). Sendo assim, em muitos casos são desenvolvidos projetos para a criação e lançamento de novos produtos no mercado.

Para Sabbag (2009), o fato de projetos serem desafiadores e únicos, estimula o gerente a aprender enquanto gerencia seus projetos, mas também inibi-lo, induzindo-o a evitar a inovação e a mudança. Além disso, riscos elevados e incertezas podem induzir o gerente a resignar-se a aceitar atrasos, postergações e contingências.

Segundo o *Project Management Institute* (2004), os projetos podem criar um produto ou objeto produzido, quantificável e que pode ser um item final ou um item componente, uma capacidade de realizar um serviço, como funções de negócios que dão suporte à produção ou à distribuição e um resultado exclusivo, como resultados finais ou documentos.

Os projetos são realizados em todos os níveis da organização e podem envolver uma única pessoa ou milhares de pessoas. Sua duração varia de poucas semanas a vários anos. Os projetos podem envolver uma ou várias unidades organizacionais, como *joint ventures* e parcerias.

Se um projeto é temporário, estabelece organização temporária para executá-lo. Forma-se uma estrutura paralela à estrutura da organização ao qual o projeto está vinculado. Esses atributos de projetos demandam forte dose de empenho e uso de emoções para enfrentar a execução em busca da satisfação (SABBAG, 2009).

Os projetos são um meio de organizar atividades que não podem ser abordadas dentro dos limites operacionais normais da organização. Os projetos são, portanto, frequentemente utilizados como um meio de atingir o plano estratégico de uma organização seja a equipe do projeto formada por funcionários da organização ou um prestador de serviços contratado (*PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE*, 2004).

Kotler (1998, p.275) afirma que "apenas 10% dos novos produtos são verdadeiramente inovadores e novos para o mundo. Esses produtos envolvem custos e riscos maiores porque são novos para a empresa e para o mercado".

Assim, a maior parte da atividade de novos produtos é destinada a melhorar os produtos existentes.

O sucesso no desenvolvimento de novos produtos exige que a empresa defina uma organização para gerenciar o processo de desenvolvimento.

Uma organização de sucesso começa com sua alta direção, pois é essencial a participação desta área para o sucesso de novos produtos.

O processo de desenvolvimento de novos produtos se inicia em busca de ideias. A alta gestão deve definir os produtos e mercados a enfatizar e declarar os objetivos da empresa em relação aos novos produtos. Devem também definir o esforço a ser destinado ao desenvolvimento de produtos inovadores, à modificação de produtos existentes e à cópia de produtos concorrentes (KOTLER, 1998).

Os projetos são normalmente autorizados como resultado de uma consideração estratégica como uma demanda de mercado, uma necessidade organizacional, uma solicitação de um cliente, um requisito legal, ou mesmo um avanço tecnológico, como por exemplo, uma empresa de *software* que autoriza um novo projeto para desenvolver uma nova geração de *video games* após o lançamento de um novo equipamento para jogos por empresas de produtos eletrônicos (*PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE*, 2004).

No processo de criação de produtos, serviços ou resultados específicos existe a aplicação de recursos financeiros, onde não deve ser confundido com o preço, que consiste em custo adicionado de uma determinada margem comercial (BARBOSA et al., 2007).

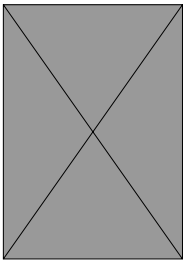
A estimativa de custos envolve o desenvolvimento de uma aproximação dos custos dos recursos necessários para terminar cada atividade do cronograma. Nessa aproximação, é necessário considerar as possíveis causas de variação das estimativas de custos, incluindo riscos (SALLES et al. apud BARBOSA et al., p. 69).

Se lançar novos produtos é essencial para a permanência e melhoria dos resultados da empresa em seu ambiente de negócios, a transformação desse requisito num processo gerencial se faz necessário para que sejam reduzidos os riscos no lançamento (MATTAR; SANTOS, 2003, p. 315).

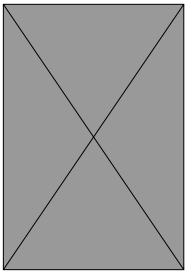
FONTE: MUNIZ, Marcus Vinícius; FEIJÓ, Sérgio Cintra. O desenvolvimento de novos produtos através da gestão de projetos. Disponível em: <http://www.unifil.br/docs/Premio_2009/O_desenvolvimento_de_novos_produtos.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2011.

O PDP pode variar de empresa para empresa, principalmente em relação ao conhecimento de seus profissionais. Atualmente, verificamos cada vez mais a importância de se estudar e aprimorar o processo de projetos, principalmente de novos produtos. Apresentamos a seguir algumas bibliografias que você poderá pesquisar para se aprofundar sobre o tema, principalmente a metodologia utilizada pelo PMI (*Project Management Institute*), com o seu PMBOK.

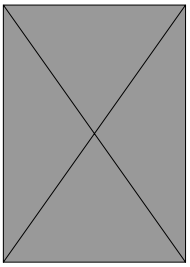
PMI. Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos. 2004. Disponível em: <http://www.profissionaisdetecnologia.com.br/downloads/pmbok.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2009.



COBRA, Marcos. ***Marketing*** básico: uma abordagem brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.



BAXTER, M. **Projeto de produto** - guia prático para o *design* de novos produtos. São Paulo: Edgard Blücher, 2000.



MATTAR, Fauze Najib; SANTOS, Dilson Gabriel dos. **Gerência de produtos**: como tornar seu produto um sucesso. São Paulo: Atlas, 1999.

RESUMO DO TÓPICO 1

Neste tópico foram abordados os seguintes pontos:

- Vimos que a inovação é um elemento indispensável para que as empresas continuem competitivas no mercado.

- Aprendemos que as empresas e seus gestores precisam trabalhar, constantemente, o lançamento de novos produtos no mercado, para assim continuarem competitivas.

- Estudamos que as organizações sofrem várias influências internas e externas à sua organização.

- Vimos também que o processo de desenvolvimento de um novo produto, não é tão simples como muitas vezes se pensa dentro de uma organização. Não é simplesmente dizer ao departamento de desenvolvimento de produto ou engenharia que se precisa de um novo produto para a organização. O processo de desenvolvimento de produto é complexo e envolve diversos departamentos e estudos de mercado, para que o mesmo gere bons resultados para a organização, e produtos afinados com o gosto do consumidor e do mercado.

- Estudamos como é o processo de desenvolvimento de um novo produto.

- Vimos que o processo de desenvolvimento de um produto é muito similar em todas as organizações, passando por passos comuns à grande maioria das empresas.

- Exploramos as três grandes etapas do desenvolvimento de um produto, como o pré-projeto, o desenvolvimento, e o pós-projeto.

AUTOATIVIDADE

1 Sabemos que as organizações sofrem várias influências internas e externas à sua organização. Neste sentido, faça uma lista dos fatores que influenciam nossas organizações tanto no âmbito interno como externo e leve os mesmos para socializar no próximo encontro presencial.

2 Redija um pequeno texto, expondo como é o processo de desenvolvimento de um novo produto, pontuando as três grandes etapas do desenvolvimento de um produto.

MODELO PARA O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

1 INTRODUÇÃO

O processo de desenvolvimento de produtos (PDP) como já estudamos, é um processo com começo, meio e fim, o qual pode variar de empresa para empresa e, que conforme descrito por Batalha (2008, p. 149), uma "empresa bem sucedida tem um processo formal de desenvolvimento de produtos, normalmente constituído de um conjunto de etapas claramente identificáveis associadas a métodos consagrados de resolução de problemas". O autor descreve estes fatores a serem trabalhados como:

> - A escolha da sequência de etapas e a sua concorrência com o tipo de projeto em pauta.
> - A consistência entre a natureza do projeto e a estrutura organizacional montada para o mesmo.
> - A adequação dos métodos empregados para a resolução de problemas.

Fornecedores e parceiros estarem envolvidos desde as fases iniciais do projeto.

> - O processo de desenvolvimento de produtos ter um procedimento sistemático de avaliação para avaliar a progressão do projeto para uma etapa seguinte. (BATALHA, 2008, p. 149).

Segundo Baxter (2000, p. 5), devemos levar em consideração algumas **regras básicas** no PDP:

> - Estabeleça metas para o desenvolvimento de novos produtos. Elas devem ser claras, concisas, específicas e verificáveis.
> - Acompanhe o processo de geração de um novo produto durante várias etapas, comparando aquilo que foi realizado com as metas estabelecidas. ● Elimine o produto tão logo tenha evidências de que o mesmo não está se desenvolvendo no caminho certo.
> - Seja criativo. Gere muitas ideias para que possa selecionar a melhor. Não se intimide em apresentar ideias que possam ser consideradas inviáveis numa etapa posterior.

O **modelo** desenvolvido a seguir para o PDP, está embasado no livro de Marcos Cobra (1997), que apresenta de forma prática todo o processo.

2 ROTEIRO PARA NORTEAR O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

Neste tópico proporcionaremos a você, prezado(a) acadêmico(a), uma aproximação pontual dos principais passos no processo de desenvolvimento de novos produtos, ou seja, apresentaremos um roteiro que contemple todos os elementos fundamentais para que possamos desenvolver um novo produto e buscar melhores resultados.

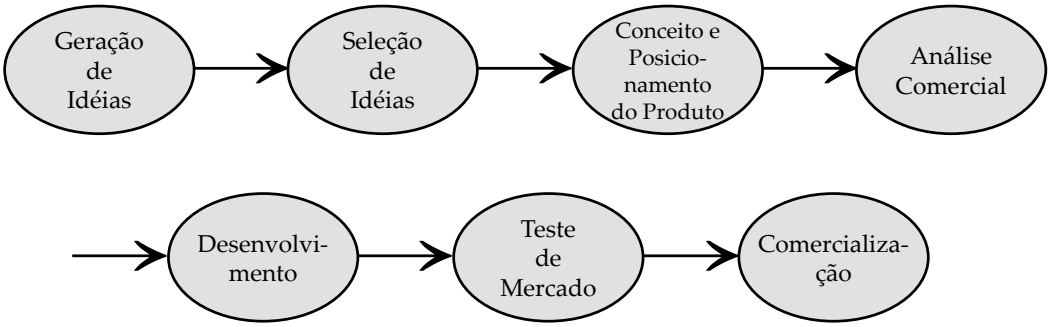
Este **roteiro** foi desenvolvido sobre estudos realizados de diversos autores que trabalham esta temática, buscando trazer-lhe uma ferramenta rápida e útil para consulta e de referência para seguir quando você estiver trabalhando um PDP em suas organizações.

Caro(a) acadêmico(a), gostaria de relembrar a você que o processo de desenvolvimento de produto (PDP), passa por três fases distintas, que são definidas como as macrofases de Pré-Projeto, Desenvolvimento, e Pós-projeto.

Partindo do estudo e análise dos principais autores estudados, tais como Baxter (2000), Back (2008), Casarotto Filho, Fávero e Castro (1999), Rozenfeld (2006), Leite (2007), Cheng e Melo (2007), PMI. Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (2004), Cobra (1997) pode-se verificar que ao trabalharmos o PDP, necessitamos levar em consideração diversos pontos essenciais no desenvolvimento e execução de um projeto, que perpassa desde o momento de identificação de oportunidades no mercado, e vai até o momento de acompanhar o resultado das vendas no mercado.

Dessa forma, você, prezado(a) acadêmico(a), poderá visualizar na figura a seguir as etapas que primordialmente devemos seguir no desenvolvimento de novos produtos, vejamos:

FIGURA 34 – SEQUÊNCIA DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS



FONTE: Adaptado de Cobra (1997, p. 188)

Assim sendo, observamos que as organizações contemporâneas devem ter por premissa realizar o desenvolvimento e análise dos aspectos ambientais, principalmente os aspectos externos, onde as empresas devem fazer um levantamento concreto dos fatores que influenciam direta ou indiretamente a sua vida organizacional, buscando, neste sentido, identificar as diversas oportunidades que o mercado apresenta para o desenvolvimento de um novo produto. Sempre procurando determinar qual a potencialidade do mercado em que a empresa está inserida, e de que forma, a empresa poderá suprir as necessidades destes potenciais consumidores.

Outro fator importantíssimo no desenvolvimento de novos produtos é que os gestores das organizações devem estar constantemente trabalhando neste processo de desenvolvimento de produtos, os objetivos estratégicos já definidos pela própria organização. Neste sentido, de nada adianta identificarmos oportunidades de mercado, que divirjam das opções estratégicas da empresa.

No entanto, em algumas situações a identificação das oportunidades, também tem levado a organização a redefinir seus objetivos estratégicos, pois o mercado tem exigido esta atitude, principalmente, para as empresas continuarem ativas no mesmo.

Agora, prezado(a) acadêmico(a), vejamos na figura a seguir um fluxograma resumido das principais fases, que foi apresentado por Marcos Cobra (1997), referente ao processo de desenvolvimento de um produto.

FIGURA 35 – PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

FONTE: Adaptado de Cobra (1997, p. 189)

Então, conseguiram visualizar na figura anterior como é um processo de desenvolvimento de novos produtos? Esperamos que sim, pois a seguir apresentaremos um roteiro adaptado de Cobra (1997, p. 188-203), que trabalha os principais pontos apresentados na Figura 34. Faça bom aproveitamento deste roteiro em sua vida profissional.

2.1 DESENVOLVENDO NOVAS OPORTUNIDADES

Nos dias atuais, as empresas necessitam, primordialmente, desenvolver novas oportunidades para se trabalhar novos produtos, pois o mercado é amplo. Porém, as organizações precisam analisar se as oportunidades identificadas no mercado atendem às necessidades de consumo, além de permitir identificar uma oportunidade de preenchimento de lacunas de consumo existentes no mercado.

Nesta perspectiva, Cobra (1997, p.188-193) nos apresenta uma matriz de checagem para análise inicial para lançamento de produtos novos. Vejamos:

MATRIZ DE CHECAGEM PARA ANÁLISE INICIAL PARA LANÇAMENTO DE PRODUTOS NOVOS

1) Descrição do produto examinado: _____
2) Características básicas: _____
3) Oportunidades de mercado: _____
4) Origem da ideia: _____
5) Pretensões:_____
6) Tecnologia:

   Nenhuma mudança □
   Tecnologia melhorada □
   Nova tecnologia □

7) Diversificação:

   Horizontal □ Vertical □
   Heterogenia □ Complementação de linha □
   Substituição de produto □ Produto melhorado □

8) Intenção:

   Produção e comercialização □
   Somente comercialização □

9) Potencial de mercado:

   Alto □
   Médio □
   Baixo □

10) Produção: o novo produto é incompatível com a atual linha de produtos? .....
11) Geral: ele está de acordo com os objetivos da empresa? .....
12) Imagem: o novo produto não comprometerá a imagem da empresa? .....
13) Finanças: os recursos financeiros necessários à fabricação do novo produto podem ser obtidos com facilidades? .....

I – CONSUMIDORES

É importante identificar todos os possíveis consumidores do produto e suas expectativas em torno do mesmo.

1) O produto vem preencher uma demanda não satisfeita? .....
2) Que tipo de consumidor usará o produto? .....
3) Quantos são? .....

4) Quem efetua a compra? .....
5) Quem especifica o produto? .....
6) Que nível deverá atingir? .....
7) Qual o motivo da compra? .....
8) Os clientes são fiéis às marcas? .....
9) Que preços desejam pagar? .....
10) As especificações técnicas são importantes? .....
11) Qual o consumo atual de produtos desse tipo? .....
12) Pode ser vendido a órgãos oficiais? .....
13) Qual a tendência do mercado? .....
14) Há possibilidade de exportação? .....
15) Quais as características mais importantes do produto sob o aspecto de interesse do consumidor? .....
16) Há variações sazonais na compra? .....

II – PROBLEMAS LEGAIS

Antes que um produto seja desenvolvido, é fundamental examinar todos os possíveis obstáculos legais.

1) Pode o novo produto ser patenteado? .....
2) Há proteção para a marca registrada? (tecnológicas e comerciais) .....
3) Convém efetuar-se estudo aprofundado? .....

III – CONCORRÊNCIA

Identificar a concorrência atual e a fatura é imprescindível, e constitui realmente um dos passos iniciais do projeto de um produto novo.

1) Qual a concorrência a enfrentar? .....
2) Qual a reputação da concorrência? .....
3) O produto tem características para liderar o mercado? .....
4) É possível que o produto tenha novos concorrentes em breve, no que se refere à qualidade? .....
5) Pode o produto concorrer em preço? .....

IV – ANÁLISE DO SISTEMA DE *MARKETING*

É imperativo que o novo produto seja compatível com a capacidade administrativa atual da empresa e esteja em consonância com as estratégias de *marketing* vigentes.

a) Preço:

1) Qual a política de desconto? .....
2) O preço absorverá todos os custos? .....

3) Qual a política a ser adotada?
   - Alto preço com baixo ponto de equilíbrio .....
   - Baixo preço com alto ponto de equilíbrio .....

4) Política de preços visa a:
   - Aceitação do produto no mercado .....
   - Enfrentar concorrência .....
   - Lucros .....
   - Promover imagem de qualidade e a venda de toda a linha

b) Distribuição:

1) Onde estão localizados os clientes potenciais? .....
2) Onde e como são adquiridos produtos desse tipo? .....
3) Como será feita a distribuição? .....
4) Valerá a pena limitar a distribuição a uma região? .....
5) Como é que a concorrência distribui? .....
6) Existem tradições na distribuição? .....

c) Promotores/vendedores

1) A equipe atual poderá absorver esse produto sem prejuízo dos demais? .....
   .....
2) Qual será o custo para treinamento de nova equipe? .....
   .....

d) Propaganda

1) Os clientes potenciais estão acostumados ao uso de produto desse tipo? .....
   .....
2) Quais serão os apelos de comunicação? .....
   .....
3) A quem serão dirigidos? .....
   .....
4) Através de que veículos? .....
   .....
5) Qual a verba necessária? .....
   .....

Após a identificação das oportunidades de lançamento de um produto novo através de uma matriz de checagem, é necessário trabalhar as ideias, até se chegar à configuração preliminar do produto.

V – FONTES DE IDEIAS PARA A CONFIGURAÇÃO DO PRODUTO NOVO

Existem várias fontes que podem opinar acerca do produto novo, até se chegar à sua configuração final. Entre elas destacam-se:

FONTES EXTERNAS – os clientes: consumidores finais e os canais de distribuição.
FONTES INTERNAS – a força de vendas da empresa.
FONTES EXTERNAS – os institutos de pesquisa e desenvolvimento

- o governo.

FONTES INTERNAS - a alta administração da empresa.

- o comitê de novos produtos;
- sugestões dos empregados da empresa.

FONTES EXTERNAS – e até a observação dos produtos similares da concorrência

Por meio da observação e da experimentação, pode-se chegar à solução técnica do produto. O certo, porém, é envolver as pessoas que mais cedo ou mais tarde estarão em contato com o produto novo; ouvindo-as, a empresa estará automaticamente comprometendo-se a uma aceitação futura e minimizando as restrições.

Portanto, prezado(a) acadêmico(a), como você pode visualizar, esta matriz apresenta-se como uma referência inicial para que o **gestor** dos processos de desenvolvimento de produtos possa desenvolver um processo inicial de pesquisa, propiciando assim bases concretas de dados para estabelecer um suporte à fase de pré-projeto, já trabalhada neste caderno.

A equipe de desenvolvimento de produto, ao trabalhar esta etapa do projeto, poderá utilizar as referências bibliográficas apresentadas. Para ampliar os pontos analisados nesta fase, lembrando-se sempre que cada empresa e mercado podem ter características um pouco diferentes das expostas aqui, pois cada uma segue sua concepção organizacional e para tanto precisamos também ajustar os elementos pesquisados a estas realidades.

2.2 AVERIGUAÇÃO DAS IDEIAS GERADAS

Prezado(a) acadêmico(a), neste caderno estudamos diversas ferramentas de suporte para a geração de ideias, desde ferramentas simples como o *brainstorming*, até ferramentas mais complexas como o QFD, entre outras. Neste sentido, verificaremos agora alguns aspectos referentes à averiguação destas ideias geradas. Pois, segundo Cobra (1997, p. 193), "os custos de desenvolvimento de novos produtos ou serviços são geralmente altos, é preciso investigar as ideias com muito cuidado, para minimizar a probabilidade de insucesso".

Já Toni e Mattia (2004, p. 3) expõem que:

> Há múltiplas formas de gerar ideias de um novo produto, mas a mais eficiente é aquela que busca orientação no mercado e, ao mesmo tempo, verifica suas habilidades e recursos. É fundamental para a geração de uma ideia "pés na empresa e olhos no mundo", além de um clima organizacional que possibilite o pensamento criativo.

Assim, os autores complementam expondo que "as ideias necessitam ser examinadas cuidadosamente, devendo-se manter uma sinergia com a análise estratégica, com a capacidade da empresa e com as condições de competir no mercado com o produto existente ou com o *mix* de produtos a serem oferecidos." (TONI; MATTIA, 2004, p. 3).

2.3 VIABILIDADE DO PRODUTO

Para a continuidade de um projeto, é necessário identificar se o projeto é viável sob duas óticas, ou seja, tanto economicamente para a empresa, como tecnologicamente. É necessário equilibrar os resultados da empresa, atingindo o ponto de equilíbrio, além da geração de lucro, também identificar se a tecnologia aplicada é viável para a organização.

Um dos principais problemas apresentados em um projeto de produto novo quando é lançado para o mercado, de acordo com Back (2008), está na super estimação da demanda do produto, gerando expectativas altas de consumo do produto, quando no final o consumo é bem menor que o projetado. Conforme Cobra (1997, p.193), "um produto só será viável se houver uma demanda de mercado contínua e seus custos de produção forem compatíveis com os lucros produzidos".

Por isso, trabalhar com expectativas realistas e bem projetadas, é fundamental para se estimar a demanda e os resultados iniciais das vendas no mercado.

Segundo Cobra (1997, p.193-195), nesta fase do projeto, devemos analisar os seguintes elementos:

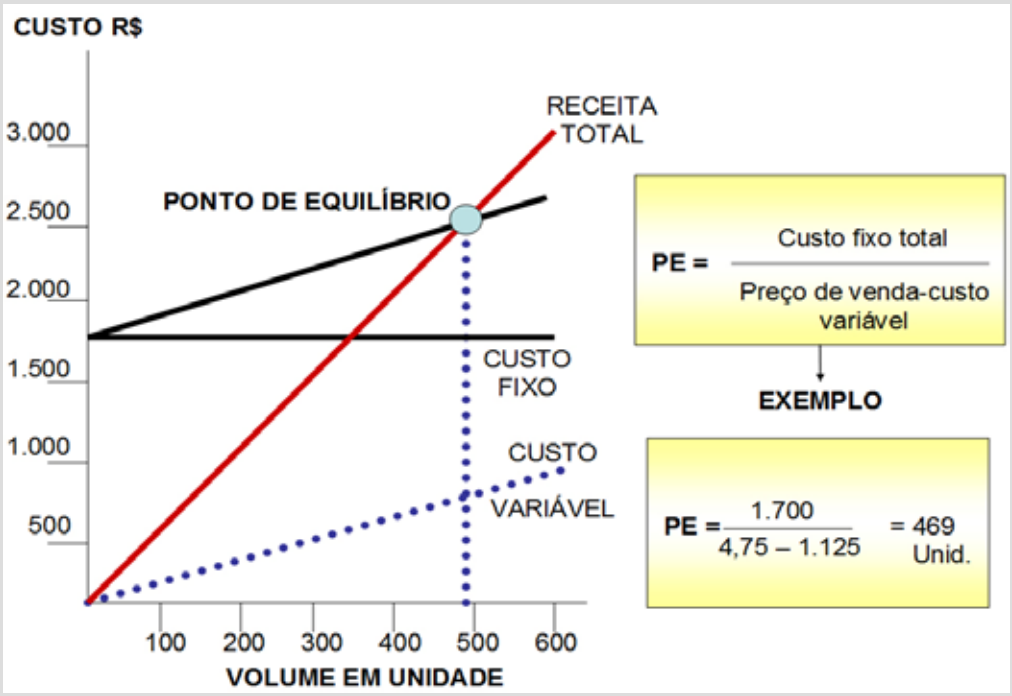
I – ANÁLISE DA DEMANDA

Estimar a demanda é com base nas expectativas de vendas futuras; sendo estas vendas estimadas numa confrontação com o potencial de mercado e de vendas calculado para esse novo produto.

Outro dado importante para o cálculo da demanda é a previsão tecnológica de desenvolvimento futuro do produto proposto. Essas verificações mais a previsão de vendas de produtos similares que poderão entrar no mercado são úteis para se calcular a demanda real e total que essa classe de produto pode gerar.

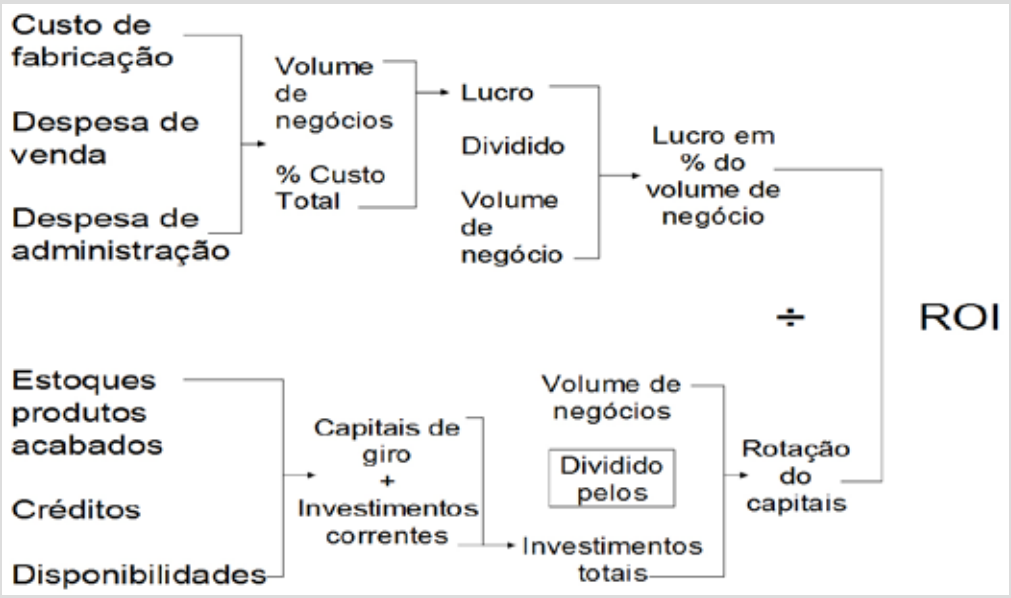
II – ANÁLISE DE CUSTOS E LUCROS

Certamente, nenhuma empresa está disposta a desenvolver novos produtos ou serviços para perder dinheiro. Por essa razão, a estimativa correta de custos em face das matérias-primas, mão de obra, escala de produção inicial, capacidade de produção instalada, custos de distribuição e de *marketing*, entre outros, é a base de cálculo dos possíveis lucros a serem obtidos em cada um dos estágios do desenvolvimento do produto ou serviço. Nesse momento, é fundamental calcular o ponto de equilíbrio, como se pode ver na figura, do novo produto ou serviço, isto é, quantas unidades deverão ser vendidas para que ele passe a dar lucro.

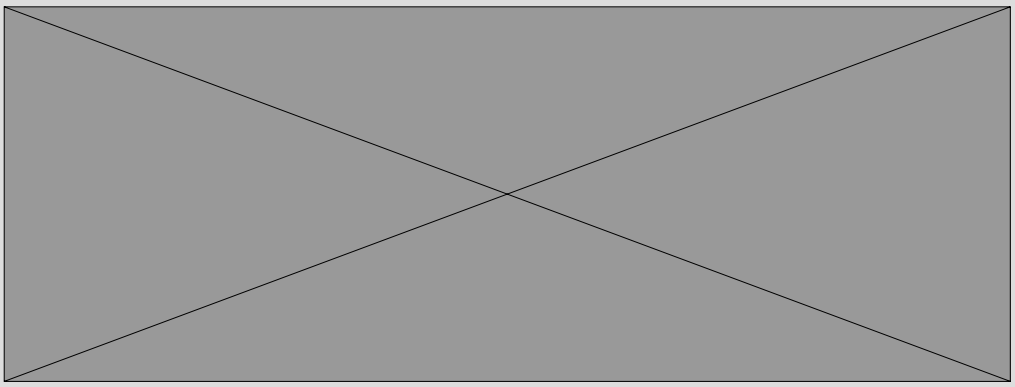


III – ANÁLISE DE RETORNO DE INVESTIMENTO

A taxa de retorno de investimento ou o chamado ROI (retorno sobre o investimento) deve ser calculada para o primeiro ano e para os anos seguintes do ciclo de vida esperado do produto, conforme figura a seguir:



Com a aplicação da fórmula a seguir, pode-se calcular em quantos anos se poderá obter o retorno do investimento.



IV – DESENHO INDUSTRIAL (*DESIGN*)

A fase de configuração do produto é chamada *design*, ou desenho industrial, e precede a fase de investigação de oportunidades e de exploração do produto. É, na verdade, a fase de construção em laboratório do protótipo para testes de desempenho tecnológico e mercadológico.

O modelo construído possibilita a estimativa dos custos de fabricação em série e seus possíveis desempenhos. Propicia ao departamento de pesquisa de mercado também estimar o potencial de vendas para cada segmento de mercado.

2.4 PROJETO, PROTOTIPAGEM E TESTE DE CONCEITO

Nesta fase, ocorre o detalhamento técnico do produto, com execução de todos os dimensionamentos, simulações com *softwares* específicos (como já expusemos neste caderno), desenhos e prototipagem.

Mas, segundo Toni e Mattia (2004, p. 4):

> O tipo e conteúdo da imagem ou conceito representam um importante papel no processo de *design* de um novo produto. O conceito de um produto está ligado à ideia de como os consumidores percebem genericamente o produto. Segundo Lambin (2000), é um conjunto de características ou atributos e representa a promessa que o produto apresenta para um grupo de usuários. O conceito fornece a regra geral da ação e por ele definem-se as posições que o produto vem a ocupar no mercado. Um conceito possibilita que o produto possa ser diferenciado de produtos concorrentes. Segundo Kotler (1998), posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de tal forma que ocupe um lugar distinto e valorizado nas mentes dos consumidores alvos. A manifestação do justificar a compra.

Muitas vezes, com um protótipo do produto, podemos desenvolver um teste de conceito do produto, conforme apresentado por Cobra (1997, p.195-196):

Muitas vezes, os métodos utilizados para testar um conceito vão além do uso de pesquisa motivacional. Consultam-se os entrevistados sobre os produtos existentes no mercado e sobre o novo produto, conforme quadro a seguir:

QUADRO 19 - AVALIAÇÃO DE UM PRODUTO NOVO (EXEMPLO HIPOTÉTICO)

COMPANHIA DE DOCES			
	PONTOS	**PESO**	**TOTAL**
Relacionamento com a linha de produtos atual: A linha de doces proposta não combina totalmente com a atual, que é composta de doces especiais aromatizados.	3	.2,0	0,6
Exclusividade de *design*: O doce é quase único. Provavelmente não é patenteado, mas reproduzi-lo seria difícil.	3	.3,0	0,9
Efeito de vendas sobre os produtos atuais: Pode aumentar as vendas da linha atual, pois os consumidores já se familiarizaram com a marca.	4	.1,0	0,4
Relacionamento com os canais de distribuição atuais: Pequenas mudanças nos canais podem ser feitas para fortalecer o produto no mercado.	4	.3,0	1,2
Disponibilidade do conhecimento de produção: O conhecimento atual está disponível. O assistente do gerente de filial trabalhou anteriormente como supervisor de métodos industriais para uma fábrica de doces maior.	5	.1,0	0,5
TOTAL:	-0-	.10,0	3,6

FONTE: BELL, Martin L. ***Marketing***: concepts and strategy. 3 ed. Boston: Houghton Mifflin, 1979.

Uma das técnicas também muito utilizadas para teste de conceito é a de grupo de consumidores (painel de consumidores potenciais), em que o produto pode ser exposto para degustação ou uso em confronto com outros produtos. A aceitação do novo produto, assim medido comparativamente, possibilitará a identificação de seus benefícios básicos, bem como seus fortes e seus fracos.

A equação para a computação desses valores pode ser expressa assim:

$$I_i = \sum_{j=1}^{n} w_j S_{ji}$$

Onde:

I_i = índice total do produto i
w_j = peso do fator que reflete sua importância relativa
S_{ji} = pontos do novo produto i na área j
n = número de fatores considerados

De acordo com o uso prévio desse sistema de avaliação, a sugestão do produto passou por uma análise completa do negócio, uma vez que a pontuação final, 3,6, foi um pouco mais alta do que a média considerada necessária para passar do estágio de escolha 3,5, conforme o quadro acima.

Olá, o modelo apresentado acima, serve como exemplo, mas você pode adaptar as reais necessidades da empresa no processo de teste de mercado. O responsável pelo PDP precisa analisar, com o setor de projeto, setor de *marketing* para ajustar-se às necessidades do consumidor. O mercado é o grande consumidor dos produtos e, portanto, precisamos saber traduzir as suas necessidades em nossos projetos de produtos. Esta avaliação ainda não é o teste de mercado, que estaremos apresentando no próximo tema. Aqui realizamos testes ainda com protótipos ou primeiros produtos fabricados pela linha de produção e o teste de conceito é realizado anteriormente à disponibilização do produto para a comercialização, pois procuramos ainda fazer os últimos ajustes no projeto do produto.

2.5 TESTE DE MERCADO

O teste de mercado é uma ferramenta importante para os ajustes estratégicos do planejamento de um produto antes de ser lançado de forma intensiva para a venda.

Toni e Mattia (2004, p. 4) expõem que:

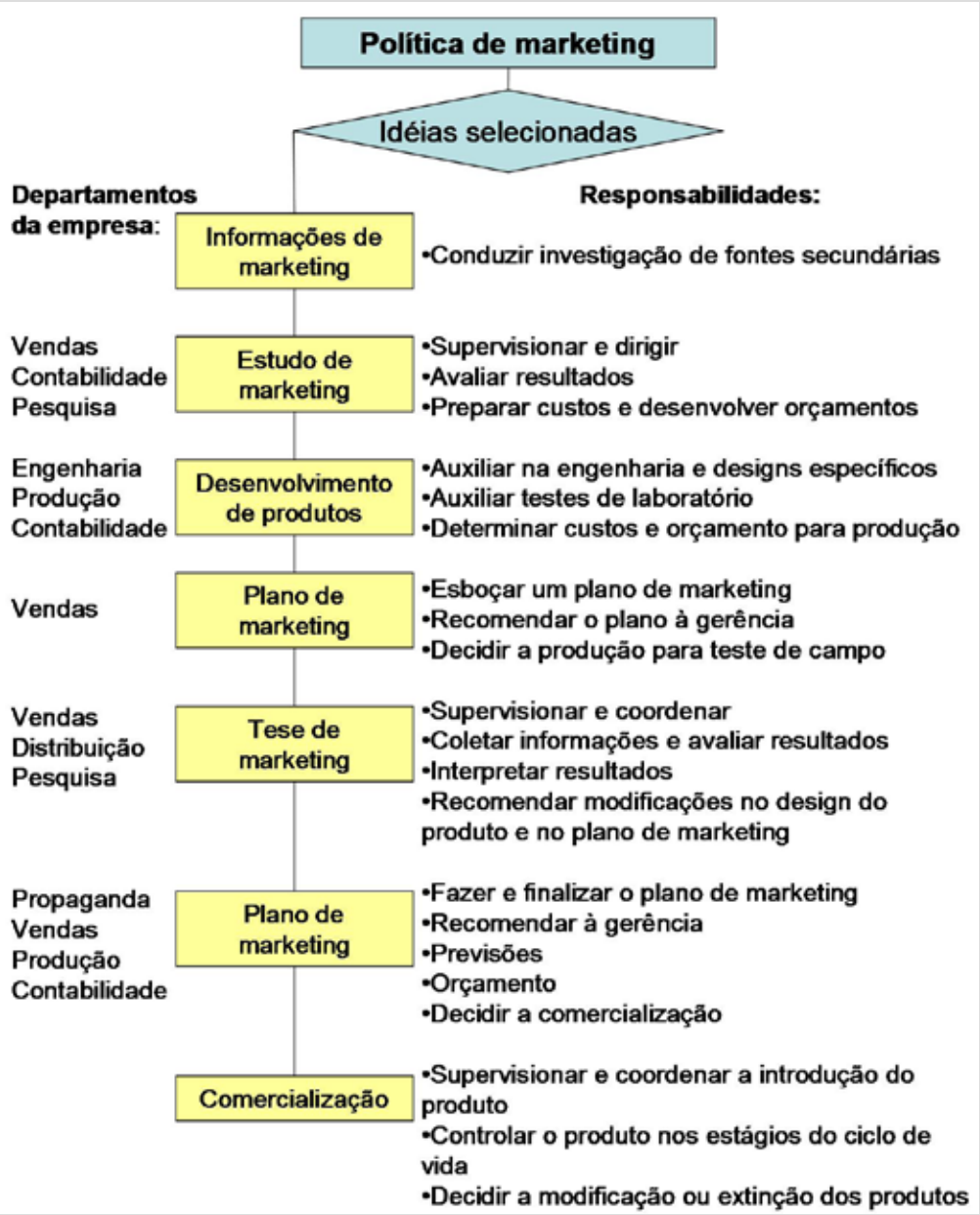
> O teste de mercado consiste em experimentar o produto em condições normais de uso. O teste de mercado de um novo produto tem dois objetivos primários: primeiro, obter a melhor estimativa possível de potencial de vendas e capacitar gerentes para desenvolverem mais informações do programa de produção ou possibilitar a decisão sobre escala de lançamento; segundo, produzir um ambiente real para avaliar um posicionamento estratégico. Este retorno é, muitas vezes, vital para detectar e avaliar os problemas durante a introdução.

Segundo Cobra (1997, p. 196):

> após as fases de geração de ideias e concepção do produto (desenho industrial), entra o estágio de desenvolvimento em série do produto. Nessa fase, com base no protótipo, desenvolve-se o processo de fabricação do produto e as especificações dos componentes. E paralelamente são feitos os testes de mercado. Esses testes visam a avaliar a aceitação do produto pelo público-alvo, a embalagem, o preço, os canais de distribuição, a campanha de propaganda etc.

Apresentamos a seguir o procedimento de teste de mercado apresentado por Marcos Cobra (1997, p. 197-200):

FIGURA 36 - DEVERES DO GERENTE DE PRODUTO E CONTRIBUIÇÕES DE OUTROS DEPARTAMENTOS



FONTE: HISRICH; PETEERS (apud COBRA, Marcos. ***Marketing básico***: uma abordagem brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 197).

Com a finalidade de reduzir os custos, os testes de mercado são realizados normalmente em uma área selecionada do universo do mercado. E para que isso seja realizado, minimizando-se os riscos de lançamento, é preciso:

a) selecionar a área-teste de mercado; e
b) determinar o tamanho da amostra.

SELEÇÃO DA ÁREA-TESTE DE MERCADO

No Brasil, tem-se utilizado muito algumas cidades, chamadas cidades-teste, como: Curitiba, Campinas, Belo Horizonte, São Paulo e Manaus, como áreas de teste de mercado. A finalidade de lançar um produto em uma cidade para teste inicial de mercado é avaliar os resultados da aceitação do produto e do esforço de *marketing*, sem comprometer o nome da empresa em um eventual fracasso em lançamento nacional, bem como ter custos mercadológicos os mais baixos possíveis.

A seleção da área para teste de mercado envolve o uso de análise de multivariância, para se agruparem os possíveis compradores do produto. Esse agrupamento, chamado também *cluster*, reúne todas as possíveis características dos compradores do produto, de maneira a selecionar uma cidade que possua o maior número possível dessas características.

Exemplo de características dos compradores de determinado produto

1) Características sociais:

a) Nível de instrução: 2º grau completo.
b) Renda: 5 salários mínimos ou mais.
c) Idade: acima de 25 anos e menos de 50.

2) Características comportamentais:

a) Inovador: é predisposto a experimentar produtos novos.
b) Aceita mudanças: dispõe-se a mudar hábitos de consumo.
c) Aspiração educacional: aceita realizar novos cursos.
d) Satisfeito com a vida: otimista.
e) Empatia.

3) Relacionamentos sociais:

a) Vive em centro urbano.
b) Assiste à televisão e ouve rádio FM.
c) Participa de grupos sociais: clubes, amigos, família.

Na verdade, para se determinar um *cluster-base*, nem todas as características listadas podem ser encontradas; o item 1, características sociais, é o mais fácil de se verificar.

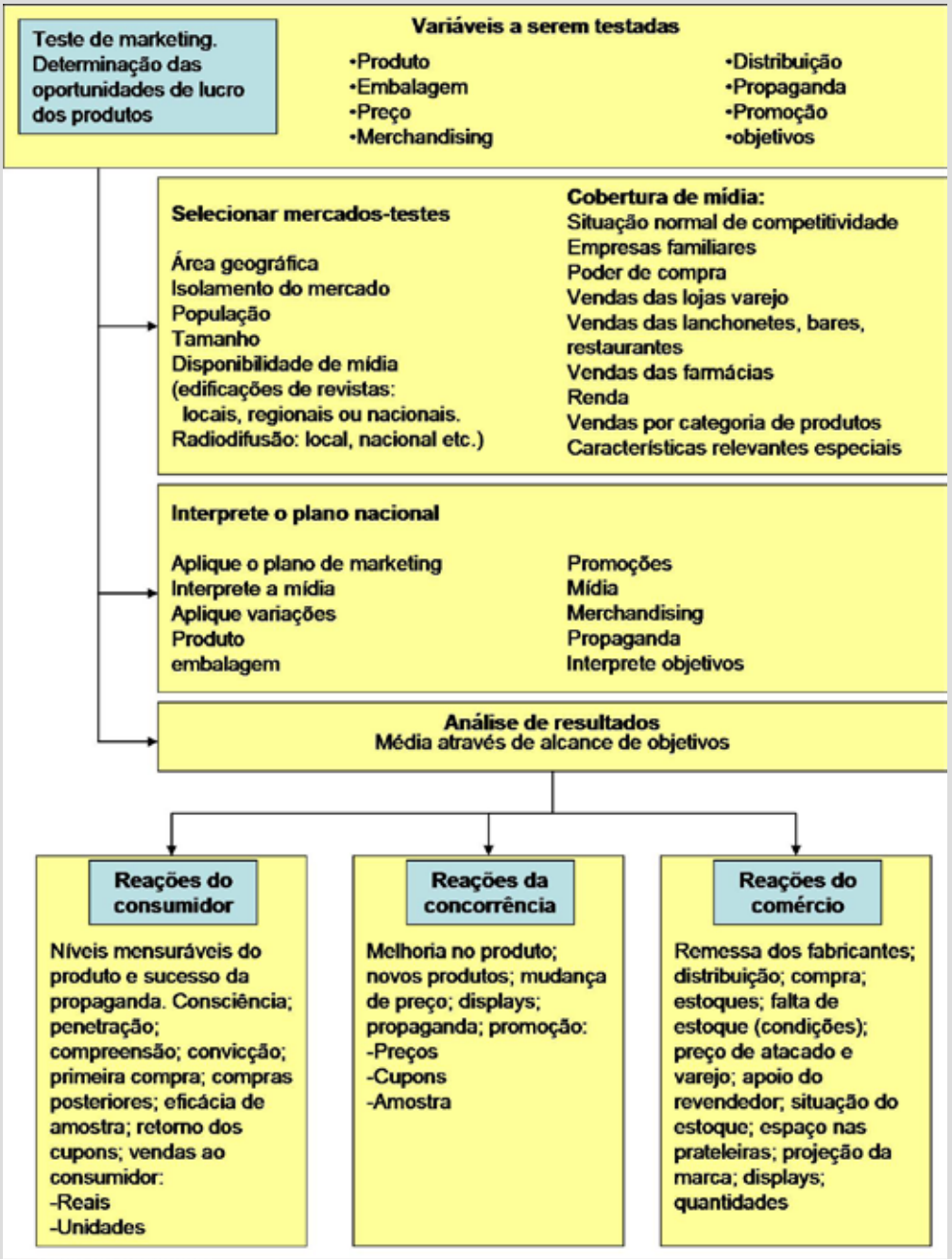
No quadro a seguir, apresenta-se um *check-list*, para seleção de um teste de *marketing*, e na figura a seguir, o relacionamento e a composição deste teste.

QUADRO 20 - CHECK-LIST PARA SELEÇÃO DE UM TESTE DE MARKETING

CRITÉRIOS	VANTAGEM RELATIVA			
	BOM	MÉDIO	RUIM	NÃO SE APLICA
GERAL Referente ao tamanho da população. Diversificação em idade, religião, número e tipos de famílias. Referente à renda *per capita.* Representação da indústria e disponibilidade de empregos. Grau de isolamento das outras áreas.				
ORIENTAÇÃO SOBRE O PRODUTO Estabilidade das vendas anuais. Quantidade de vendas por categoria de produto. Potencial de vendas para a categoria de produto testado.				
MARKETING-MIX Tipicalidade dos mercados atacadistas. Tipicalidade do número e tipo dos mercados varejistas. Representatividade da mídia de propaganda. Grau de cooperação das mídias disponíveis.				
CONTROLE Grau de cooperação comercial. Grau de controle da empresa sobre toda a operação de teste de *marketing*.				

FONTE: HISRICH; PETEERS (apud COBRA, Marcos. **Marketing básico**: uma abordagem brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 201).

FIGURA 37 - RELACIONAMENTO E COMPOSIÇÃO DO TESTE DE MARKETING



FONTE: HISRICH; PETEERS (apud COBRA, Marcos. ***Marketing básico***: uma abordagem brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 201).

II – O TAMANHO DA AMOSTRA

Por facilidade de experimentação, muitas vezes, o local escolhido para o teste pode ser uma amostra demasiadamente pequena ou grande demais.

Se a amostra escolhida é uma cidade, é necessário observar que uma cidade muito pequena tem hábitos sociais e comportamentais nem sempre adequados ao tipo de teste ou mesmo de produto. Exemplifica-se: o teste de mercado para absorventes higiênicos do tipo O.B. pode não ser bem sucedido em uma cidade pequena e do tipo provinciana.

De outro lado, uma amostra muito grande pode induzir a custos mais elevados de lançamento ou até mesmo comprometer os resultados. É necessário então adequar o tamanho da amostra.

2.6 INTRODUÇÃO DO PRODUTO NO MERCADO: DESENVOLVENDO ESTRATÉGIA DE MARKETING E DE COMERCIALIZAÇÃO

Quando o produto é finalmente aprovado para a comercialização e todos os testes foram feitos e liberados pelo **gestor do projeto**, finalmente o produto vai para a comercialização no mercado.

Nesta etapa, é necessário desenvolver o planejamento das atividades de *marketing* e do processo de comunicação, para trabalhar e divulgar o lançamento do produto. Neste momento, surgem questões relevantes à forma de comercialização do produto na fase de introdução, identificando e decidindo se iremos comercializá-lo regionalmente ou por todo o território nacional, forma de segmentação a ser utilizada, estratégias de penetração de mercado etc.

Para Kotler (1998), Cobra (1997), Dias (2004), Las Casas (1997) descrevem que a segmentação de mercado, pode ser um elemento desafiante. No entanto, bastante importante para a definição da estratégia de lançamento do produto e facilita a formulação da estratégia de *marketing*, pois quando se conhece melhor o segmento em que iremos lançar o produto, podemos alocar melhor os recursos destinados ao *marketing*, pois temos mais informações sobre os consumidores, além de conhecer melhor os seus hábitos de consumo, além de outras informações importantes para definição das estratégias de *marketing*.

Podemos ter a seguinte relação dos segmentos de mercado:

QUADRO 21 – SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

DISTRIBUIÇÃO SEGMENTAÇÃO	REGIONAL	NACIONAL
Mercado segmentado	Segmentado regionalmente.	Segmentado nacionalmente.
Não diferenciada	Não diferenciada regionalmente.	Não diferenciada nacionalmente.

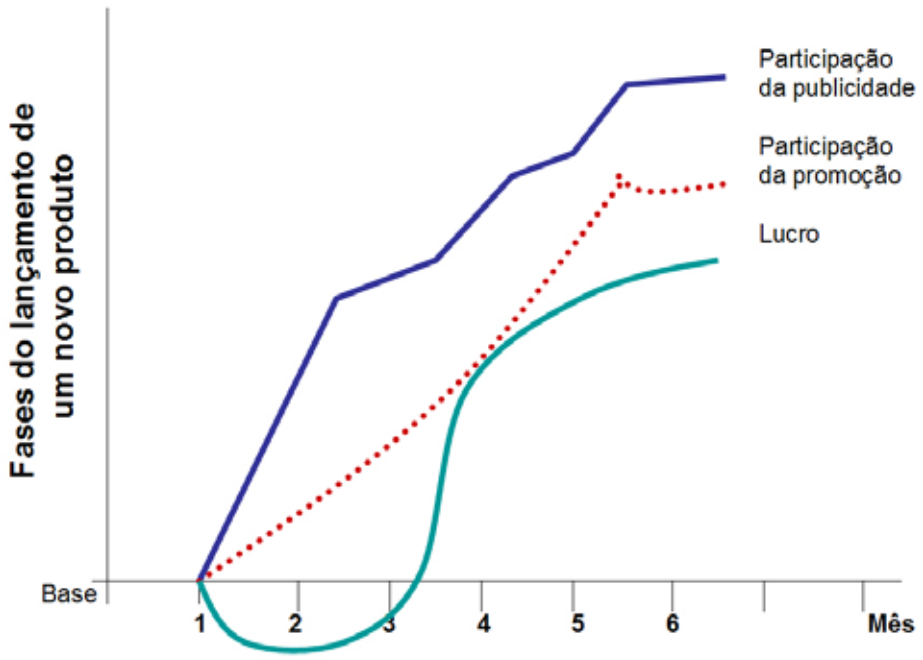
FONTE: Cobra (1997, p. 202)

Nesta fase de introdução do produto, é muito importante o investimento na publicidade, realizada sobre o produto, destacando-se os benefícios do produto, características técnicas etc.

O preço utilizado, geralmente é um pouco mais alto, pois tem objetivo de cobrir os custos do projeto e da inovação gerada pelo produto. A distribuição tende a ser mais restrita inicialmente, até entrar em ritmo normal dos processos de produção e logística. Geralmente, a equipe de vendas precisa receber um treinamento específico sobre o novo produto. Além de serem desenvolvidas estratégias de incentivo de vendas relacionadas a uma remuneração maior, incentivando a equipe aos novos desafios.

Na figura a seguir, temos um gráfico demonstrando um exemplo de investimento realizado em publicidade, promoção e a lucratividade para um produto novo lançado no mercado.

FIGURA 38 – RELAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DA PUBLICIDADE, PROMOÇÃO E LUCRO



FONTE: Cobra (1997, p. 201)

Aproveite o texto a seguir para entender um pouco melhor esta visão de posicionamento de produto.

POSICIONAMENTO

Andreia Grimm
Astin Malschinger

a) INICIANDO:

O que é posicionamento? - Os dicionários econômicos definem-no da seguinte forma: "A colocação adequada de um produto próprio entre outros já disponíveis no mercado. Um posicionamento eficiente deverá garantir o maior número possível de potenciais compradores pelo seu claro aparecimento no mercado".

O que acontece quando um produto não está posicionado? - Se um produto não tem um posicionamento distinto na mente do consumidor – não interessa se é uma máquina de lavar, azeite, carros, esferográficas, iogurte ou vinho – o potencial consumidor não terá percepção do mesmo. O consumidor só altera os seus hábitos de consumo quando o produto alternativo é mais barato, é superior etc.… ao produto que habitualmente compra.

Portanto, a decisão de compra é baseada no posicionamento do produto e o consumidor tem que reconhecer este posicionamento. Outro fator a ter em conta é que os consumidores se tornaram mais críticos e sensíveis ao preço. Estão melhor informados em relação a vinte anos atrás e não acreditam em tudo o que é dito acerca do produto.

O posicionamento não é uma questão simples.

Entender o posicionamento torna as coisas mais fáceis: produtos corretamente posicionados têm algo que os outros não têm. Os consumidores percebem-no como

- credível;
- compreensível;
- único.

Daí comprarem determinado produto e não outro qualquer.

b) POSICIONAMENTO DO PRODUTO

A prática do posicionamento - Por posicionamento do produto entende-se o processo pelo qual o produto adquire uma imagem particular que fica na mente do consumidor. Consequentemente, o posicionamento do produto deverá alcançar os seguintes objetivos:

- Fortalecer o significado da mensagem ao consumidor.
- Apelar a um determinado segmento de cliente.
- Diferenciar o produto da concorrência na percepção do consumidor.
- Decidir como lidar com a concorrência.

Numa análise final, o consumidor espera uma utilização do produto que está subjacente à sua decisão de compra. Reflita um momento sobre as suas próprias decisões de compra. Por exemplo, a última vez que comprou um carro.

A prática de posicionamento é uma nova disciplina no *marketing* e está, portanto, sujeita a mudanças radicais. Anteriormente, predominavam argumentos racionais explicando o uso dos produtos. Atualmente, o posicionamento tem uma crescente base emocional ou orientada para resultados, num mundo com uma variedade cada vez maior de produtos e em que o aspecto dos produtos é cada vez mais semelhante entre si.

"A experiência tem demonstrado, que os produtos com uma 'vida interior' genuína vencem, enquanto aqueles que não a têm, não."

Em suma, o posicionamento é importante para o sucesso do seu produto. Na próxima secção irá familiarizar-se com as principais abordagens, desenvolvidas nos anos 80 e que continuam a ser a base da ciência do posicionamento.

c) ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO DE PORTER

Em 1980, Michael Porter3 desenvolveu o conceito de "estratégia genérica" (estratégia competitiva). Este chama a atenção para a concorrência e para a necessidade de construir uma posição forte do produto ou empresa no mercado face à mesma.

Liderança de preço. A empresa ganha vantagem competitiva cortando custos, o que também gera lucros. É importante salientar que isto não significa que o produto mais barato (líder no preço) é oferecido. Porém na prática, isto é geralmente o caso.

Como é alcançada a liderança de custo?

a) Por produção eficiente. Aqui o fator significativo é qual o nível de produção que traz o melhor retorno.

b) Para reduzir custos, mesmo em condições de diversidade de produtos, as sinergias são agrupadas. Isto é normalmente alcançado através da utilização de equipamento que pode ser usado para produzir uma vasta gama de produtos.
c) Aumentar a eficiência produtiva pelo aumento do nível de automação ou pela aplicação de tecnologias de produção mais baratas (oficinas ou linhas de montagem).
d) Melhorar processos industriais, por exemplo, usando o material desperdiçado de um processo de produção, como matéria-prima para um outro processo. Na produção de sumo de laranja, e depois do processo de espremer, as sementes/casca/miolo são, sobretudo desperdício. No entanto, depois de lavado e triturado podem ser extraídos valiosos óleos de cozinha e óleos usados na indústria de cosméticos.
e) O *design* do produto também permite que o material da embalagem e reembalagem seja aproveitado. Poderá também ser usado material mais barato.

A liderança de preço também tem riscos uma vez que produzir de forma eficiente implica grandes investimentos em tecnologias de acabamento. Assim, é importante realçar que este investimento pode acabar por impedir a liderança de preço.

Baixos custos aumentam lucros e isto se traduz em vantagens resultantes da liderança de preço quando a concorrência está já a ter perdas.

Diferenciação. O produto oferece algo diferente ou melhor. Nos capítulos 5 – 8 serão discutidas em detalhe as estratégias centrais de diferenciação, assim como as mais relevantes para os produtores agrícolas.

Basicamente, uma diferenciação bem sucedida resulta numa fidelização do consumidor, tanto ao produtor como aos produtos. A fidelização ganha deste modo significa que o consumidor não será tão sensível ao preço, pois não terá alternativas comparáveis. Produtos bem diferenciados podem gerar grande valor. Isto traz maiores rendimentos que podem ser aplicados, por exemplo, em publicidade, permitindo assim consolidar a posição do produto no mercado.

Estratégia de nicho - A empresa e a gama de produtos tornam-se *players* do nicho: estes ocupam um nicho de mercado no qual a empresa se pode focar exclusivamente e assim aprofundar as suas competências. Existem três áreas básicas de nicho:

- Foco num grupo específico de consumidores.
- Foco em segmentos da linha do produto.
- Foco num mercado geográfico.

O sucesso de uma estratégia de nicho está relacionado com a ideia de que o foco ajustado permite o fornecimento de produtos ou mercados conhecendo as necessidades do consumidor mais de perto do que a

concorrência com uma gama de produtos mais ampla. É óbvio que é mais simples conhecer as necessidades do consumidor num nicho de mercado. Por conseguinte, os produtos agrícolas têm um grande potencial neste sentido, sendo que os produtores conhecem bem as necessidades e requisitos dos seus clientes, principalmente porque mantêm relações estreitas com estes.

É de salientar que o risco mais relevante nesta situação decorre das vantagens de diferenciação relativamente a outros fornecedores poder ser pequenas. Na indústria alimentar, os produtores comerciais seguem uma política de produção artesanal que tradicionalmente era a vantagem competitiva dos produtores agrícolas.

As estratégias básicas de posicionamento de 1980 de Porter foram significativamente desenvolvidas desde então. Isto é particularmente válido para as estratégias que envolvem a aquisição de características únicas do produto, que serão analisadas em detalhe na próxima secção C. Os benefícios práticos do posicionamento.

Como agricultor, já se deve ter questionado sobre o porquê da necessidade de refletir em posicionamento para o seu *marketing*.

1) O resultado do posicionamento do produto é uma matriz na qual os meus produtos e os dos meus concorrentes são retratados em relação às preferências de compra do consumidor.
2) Atuando nesta base, pode desenvolver medidas específicas de *marketing*, que levam a alterações específicas e bem focadas.
3) Podem ser encontradas lacunas no mercado que permite a introdução de novos produtos.
4) Além disso, o processo de posicionamento fornece uma visão precisa e sistemática do mundo dos consumidores. Isto, por si só, é muitas vezes uma forte base de desenvolvimento de novas ideias de negócio.

O que deve ter em atenção na implementação do seu posicionamento.

- Seja metódico.
- Analise o seu mercado.
- Defina o seu posicionamento.
- Torne o seu posicionamento explícito.
- Aplique o seu posicionamento consistentemente.
- Obtenha uma visão externa do seu posicionamento.

FONTE: Disponível em: <http://www.mikromarkt.eu/pdfs/pt_modul_1_1.pdf>. Acesso em: 10 set. 2011.

2.7 ACOMPANHAMENTO DE MERCADO E FECHAMENTO DO PROJETO

Para encerrarmos o processo de projeto do produto, precisamos fechar o ciclo de forma profissional. Para tanto, é necessário **o gestor de projeto** fazer as últimas verificações, se o projeto está seguindo, conforme o planejado, fazendo as últimas checagens de mercado, avaliar as reclamações que possam ter surgido, e possivelmente fazer alguma viagem de verificação do comportamento do produto no mercado e nas lojas.

Geralmente, fechamos com um relatório final apontando todo o processo desenvolvido, memorial de cálculo e relatórios de vendas para fechamento do projeto.

Assim, fechamos todo o ciclo de PDP.

Faça um bom proveito deste roteiro e aprofunde mais este campo de trabalho do engenheiro de produção.

3 GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO E A ESTRATÉGIA DAS ORGANIZAÇÕES

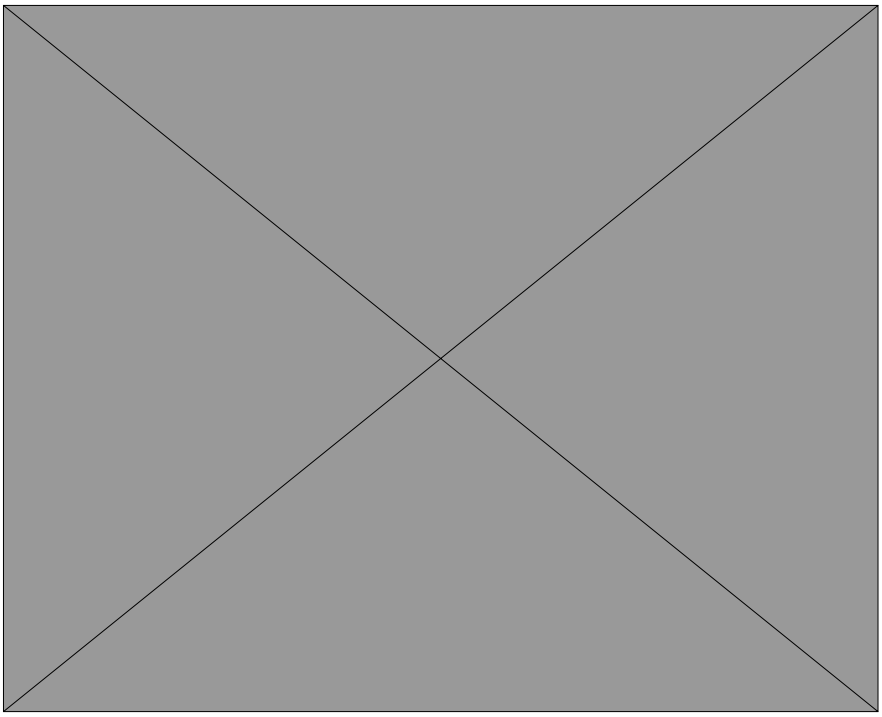
O desenvolvimento de novos produtos é, atualmente, um dos caminhos estratégicos mais importantes para o sucesso das organizações, e hoje as diretorias das empresas deveriam estar empenhadas mais fortemente nesta atividade.

As organizações que, nos dias atuais, estão despontando no mercado têm em comum algumas características, as quais podemos citar:

- *Marketing* agressivo e criativo.
- Visão estratégica de mercado.
- Desenvolvimento de novos produtos constantes.

Para Dias et al. (2004), o desenvolvimento de novos produtos, além de estratégico, precisa estar interligado ao *marketing* e aos 4Ps (produto, preço, praça e promoção) de forma constante e integrada, de modo a garantir resultados promissores quando o mesmo for lançado no mercado.

FIGURA 39 – PRODUTO X 4 PS



FONTE: O autor

Caro(a) acadêmico(a), para aprofundar os seus conteúdos, sugerimos a leitura do texto a seguir, que desenvolve o tema de DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO COMO FOCO ESTRATÉGICO em uma organização. Boa leitura!

LEITURA COMPLEMENTAR

DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO

O Processo de Desenvolvimento de Produtos é um dos processos mais importantes e vitais para o negócio de uma empresa, pois é por meio dele que a empresa é capaz de criar novos produtos mais competitivos e em menor tempo com a finalidade de atender à constante evolução do mercado.

De fato, muitas empresas usam a abordagem de desenvolvimento de produto e processo em que os elementos críticos da estratégia – um plano para tecnologia e um plano para produto/mercado - são somente relacionados em projetos individuais. Esta abordagem é denominada de Abordagem Convencional para Desenvolvimento de Projetos e suas maiores fraquezas são discutidas por Clark e Wheelwright (1993).

Esta abordagem convencional para DP (Desenvolvimento de Produtos) apresenta alguns problemas mencionados pelos autores, porém merece destaque a falha da alta administração em planejar uma vantagem para fornecer os requisitos de habilidades e recursos para definir um projeto ou uma proposta apropriada e em integrar um projeto de desenvolvimento com as outras estratégias básicas.

TABELA 2 - ÁREAS DE DECISÃO EM ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO

	Áreas de Decisão	**Decisões a serem tomadas**
Decisões Estruturais	Capacidade	A capacidade de produção total a ser provida.
	Instalações	O número de plantas, a localização e a especialização de cada planta necessárias para se atingir o volume de produção desejada
	Tecnologia	Os tipos de equipamentos e sistemas a serem utilizadas em cada unidade, o grau de automação do processo e a forma de ligação entre as plantas.
	Integração Vertical	Os materiais, sistemas e os serviços a serem providos internamente e aqueles que devem ser fornecidos por terceiros (e também o tipo de relacionamento a ser desenvolvido com os fornecedores).
Decisões Infraestruturais	Recursos Humanos	As políticas e as práticas de recursos humanos, incluindo administração, seleção e treinamento.
	Qualidade	Os sistemas de controle e garantia da qualidade (prevenção de defeitos, monitoramento, intervenção).
	Planejamento e controle de produção / materiais	Sistemas de planejamento da produção e controle de estoque, políticas de fornecimento, regras de decisão.
	Novos produtos	O processo de desenvolvimento de novos produtos.
	Medidas de desempenho	Indicadores de desempenho e sistemas de recompensa incluindo sistema de alocação de capital.
	Organização	A estrutura organizacional, sistemas de controle e remuneração, papel dos grupos de staff.

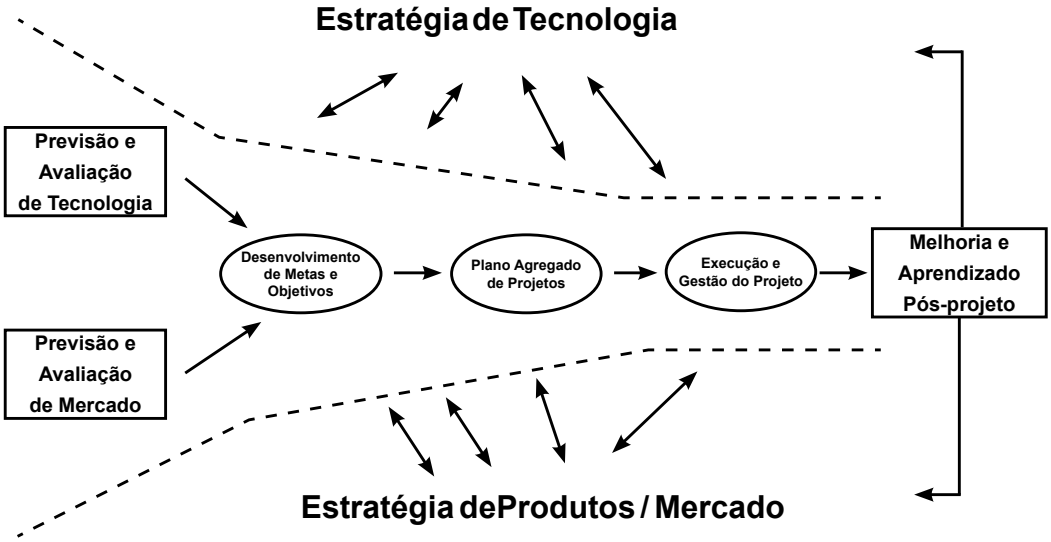
FONTE: (Adaptada de HAYES et al., 1988 apud NOGUEIRA, 2002).

Desta forma, através de pesquisas e experiências do PDP em empresas, esses mesmos autores sugerem uma estrutura de estratégia de desenvolvimento mais abrangente, que forneça fundamentos mais seguros para projetos individuais. Esta estrutura possui as quatro propostas principais da estratégia de desenvolvimento:

- Criar, definir e selecionar um conjunto de desenvolvimento de projetos que abasteçam produtos e processos superiores.
- Integração e coordenação de tarefas funcionais, técnicas e organizacionais envolvendo atividades de desenvolvimento.
- Gerenciar esforços de desenvolvimento que possam convergir para a conclusão de propostas de negócio tanto eficazmente quanto eficientemente.
- Criar e aumentar a necessidade de capacidade para realizar o desenvolvimento com vantagem competitivo para longo prazo.

A Estrutura de Estratégia de Desenvolvimento é apresentada na Figura 2. Vale ressaltar que a estratégia para tecnologia e para produto/mercado fornece orientação e direção dos esforços de desenvolvimento. Porém, para assegurar a consistência e coerência entre as estratégias, a empresa deve definir suas metas e objetivos básicos de desenvolvimento.

FUGURA 2 – ESTRUTURA DE ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO



FONTE: (Adaptado de CLARK e WHEELWRIGHT, 1993).

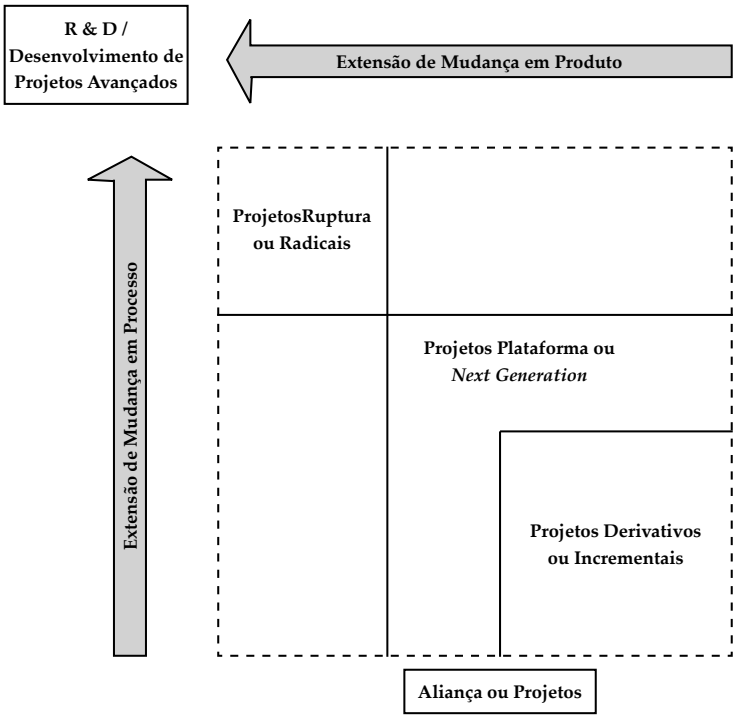
O processo de execução destas metas e desses objetivos de desenvolvimento integra planos tecnológicos e comerciais a partir de propósitos e intenções do PDP. Assim sendo, Clark e Wheelwright (1993) propõem a criação de um plano, denominado pelos autores de Plano Agregado de Projetos, com a finalidade de assegurar que um conjunto de projetos efetuará as metas e os objetivos de desenvolvimento e estabelecerá as capacidades organizacionais necessárias para um desenvolvimento de sucesso.

O desenvolvimento do Plano Agregado de Projetos é realizado pelos seguintes passos. O primeiro passo é garantir que os recursos de desenvolvimento sejam aplicados para os tipos apropriados e *mix* de projetos. O segundo busca desenvolver um plano de capacidade, ou seja, as demandas ou oportunidades para os projetos e as respectivas capacidades de recursos disponíveis para o seu desenvolvimento.

Os projetos de desenvolvimento, tanto de produto quanto de processo, são classificados em diferentes tipos (CLARK e WHEELWRIGHT, 1993). Distinguir tipos de projeto é importante não somente para tornar mais claro o pensamento gerencial sobre planejamento e direcionamento dos projetos individuais, mas também para contribuir no desenvolvimento de um plano agregado de projetos para cada tipo de projeto que requer um nível diferente de comprometimento de recursos.

A Figura 3 ilustra que o grau de mudança de produto e o grau de mudança em processos de manufatura podem ser combinados para definir os vários tipos de desenvolvimento de projetos.

FIGURA 3. PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO/PROCESSO



FONTE: (Adaptado de CLARK e WHEELWRIGHT, 1993)

- R & D / Desenvolvimento de Projetos Avançados: O foco da pesquisa e desenvolvimento de projetos avançados é a criação de conhecimento – *know–how* e *know-why* – como um precursor para o desenvolvimento comercial. Tipicamente as empresas conduzem o desenvolvimento avançado em um grupo separado, liderado por um conjunto diferente de pessoas e equipamento.

- Aliança ou projetos de parceria: uma organização pode formar uma aliança ou criar uma parceria com outra organização para conduzir pesquisa ou desenvolvimento avançado, para desenvolver um novo conceito de produto ou para desenvolver uma extensão simples. Em anos recentes, empresas têm usado projetos de parceria para se adequar quando seus próprios recursos não foram liberados para um resultado de desenvolvimento requerido ou quando oportunidades estratégicas são identificadas por outras empresas e a realização de um novo produto ou processo é menos caro ou mais rápido que a duplicação de trabalho dentro da empresa.

- Projetos derivativos ou incrementais: são projetos que criam produtos e processos que são derivativos, híbridos ou intensificados, podendo incluir mudanças de produto incremental com pouca ou nenhuma mudança de projeto, mudanças no processo de manufatura incremental com pouca ou nenhuma mudança de produto, e mudanças incrementais tanto em processo quanto em produto. Estes projetos requerem substancialmente menos recursos que projetos de ruptura porque eles reproduzem novos produtos e processos pela extensão de sua aplicabilidade.

- Projetos de ruptura ou projetos radicais: são projetos que envolvem mudança significativa no produto ou processo, podendo criar uma nova categoria de produto para o negócio ou uma nova visão de negócio. O foco deste tipo de projeto é o produto porque este representa uma nova aplicação ou função e depende do sucesso na atratividade e satisfação com os novos clientes. Porém, projetos de ruptura envolvem um significante desenvolvimento de processo, pois este é considerado crítico para o sucesso do produto.

- Projetos plataforma ou *Next-Generation*: este tipo de projeto se localiza entre projetos derivativos e projetos ruptura e envolve mudanças significativas na dimensão do processo de manufatura, na dimensão do produto ou em ambos. Eles fornecem uma base para um produto ou para uma família de processos que podem ser muito utilizados e que requer maior dispêndio de recursos que os projetos derivativos ou incrementais.

De acordo com Rozenfeld et al. (2000), uma plataforma é um conjunto de elementos de um produto (subconjuntos, componentes etc.) que forma o núcleo de uma família de produtos com suas diversas combinações. Para esses mesmos autores, o emprego de conceitos de produto plataforma possibilita o lançamento contínuo de produtos com pequenos diferenciais entre eles, gerando no cliente a percepção de soluções diferentes e permitindo um atendimento diferenciado aos nichos de mercado. Além disso, é de grande valia acrescentar algumas considerações sobre o projeto plataforma. Este tipo de projeto fornece uma base significante de volume e uma melhoria fundamental em custo, qualidade e desempenho para o próximo desenvolvimento. Além disso, estes projetos enfatizam a integração e desenvolvimento do plano agregado de projetos com o intuito de aumentar a vantagem competitiva e obter um melhor entendimento potencial dos mercados estabelecidos.

Diante do fato de que os mercados amadurecem e os clientes se tornam mais exigentes e sofisticados, a gestão e a priorização de projetos de desenvolvimento de novos produtos é uma tarefa gerencial crítica para o sucesso competitivo.

Cooper et al. (1998) definem a gestão de projetos como "Gestão de Portfólio", sendo um processo de decisão dinâmico, pelo qual a lista de novos projetos de produtos ativos é constantemente revisada. O processo de decisão de portfólio é caracterizado pela incerteza e mudança de informação, oportunidades dinâmicas, múltiplas metas e considerações estratégicas, interdependência entre projeto e tomadas de decisão múltiplas.

Para estes mesmos autores, a gestão de portfólio possui três metas, consideradas muito amplas e de caráter macro: maximização de valor dos recursos em termos de alguns objetivos da empresa; equilíbrio de projetos em desenvolvimento com parâmetros adotados pela empresa; e orientação estratégica.

Uma gestão eficiente de portfólio deve organizar e ordenar o planejamento integrado dos produtos a serem desenvolvidos, em fase de desenvolvimento e aqueles que estão no mercado. O objetivo é garantir a adequação entre as limitações de recursos da empresa e os requisitos dos clientes por meio de um planejamento eficiente das plataformas, combinações de soluções e compartilhamento de módulos entre os produtos (ROZENFELD et al., 2000).

De acordo com Clark e Wheelwright (1993), o processo de gestão de desenvolvimento de projetos é um complexo conjunto de atividades realizadas em certo período de tempo, representadas pela interação de seis elementos com a finalidade de criar um padrão de desenvolvimento. Os seis elementos são os seguintes: definição de projeto; organização e projeto de pessoal; gestão e liderança de projeto; resolução de problemas, testes e protótipos; revisão e controle da alta gerência; correções em tempo real ou em curso.

Em síntese, a organização deve ter uma maneira efetiva de definir produtos, deve entender e desenvolver mecanismos e ferramentas para solucionar problemas, deve entender e detalhar efetivamente as questões envolvidas na gestão e controle do desenvolvimento.

No âmbito organizacional, o processo de desenvolvimento de produto requer tanto o envolvimento de todos os grupos e uma capacidade apropriada quanto a integração de todos os esforços.

FONTE: Disponível em: <http://www.uff.br/sg/index.php/sg/article/view/SG-V1N1A4/9>. Acesso em: 28 ago. 2011.

Como você pôde ler no texto acima, não importa o tipo de organização, o desenvolvimento de novos produtos é essencial para o sucesso das organizações, e é um ativo importante para a continuidade dos negócios.

RESUMO DO TÓPICO 2

Neste tópico estudamos assuntos pertinentes ao modelo para o processo de desenvolvimento de novos produtos, no qual vimos que:

- O processo de desenvolvimento de produtos (PDP) é um processo com começo, meio e fim, o qual pode variar de empresa para empresa.

- Algumas regras básicas no PDP são: estabelecer metas para o desenvolvimento de novos produtos; acompanhar o processo de geração de um novo produto durante várias etapas; e Ser criativo.

- Como se faz um roteiro para nortear o processo de desenvolvimento de novos produtos.

- As organizações contemporâneas devem ter por premissa realizar o desenvolvimento e análise dos aspectos ambientais, principalmente os aspectos externos.

- Nada adianta identificarmos oportunidades de mercado, que divirjam das opções estratégicas da empresa, elas devem estar focadas nos objetivos gerais da organização.

- Apresentamos um fluxograma resumido das principais fases para o desenvolvimento de novos produtos e estudamos cada fase detalhadamente, que são:

    - Desenvolvimento de novas oportunidades.
    - Averiguação das ideias geradas.
    - Viabilidade do produto.
    - Projeto, prototipagem e teste de conceito.
    - Teste de mercado.
    - Introdução do produto no mercado: desenvolvendo estratégia de *marketing* e de comercialização.
    - Acompanhamento de mercado e fechamento do projeto.
    - Aspectos correlacionados à gestão de desenvolvimento de produto e à estratégia das organizações são importantes.

AUTOATIVIDADE

Prezado(a) acadêmico(a)! Agora baseado(a) nos conteúdos estudados, principalmente com relação ao roteiro prático para o SEQUÊNCIA DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS, faça uma simulação de cada etapa em um produto de sua escolha e leve para socializar com seus colegas no próximo encontro presencial.

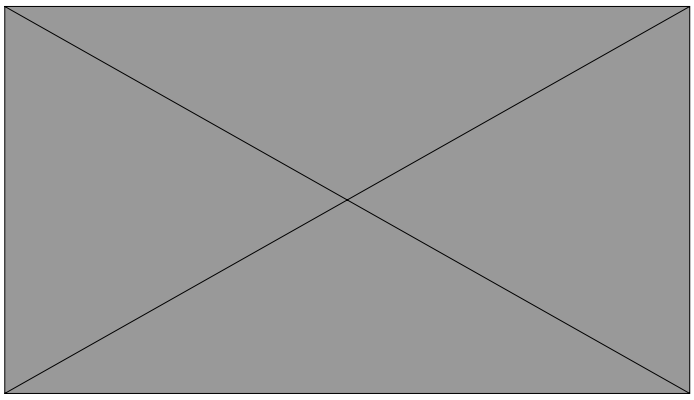
LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS E ADOÇÃO DOS PRODUTOS PELOS CONSUMIDORES

1 INTRODUÇÃO

Um produto novo para uma organização, talvez, não necessariamente seja um produto novo para o mercado. As empresas precisam desenvolver estratégias para cada uma das realidades existentes e precisa se adaptar a cada realidade.

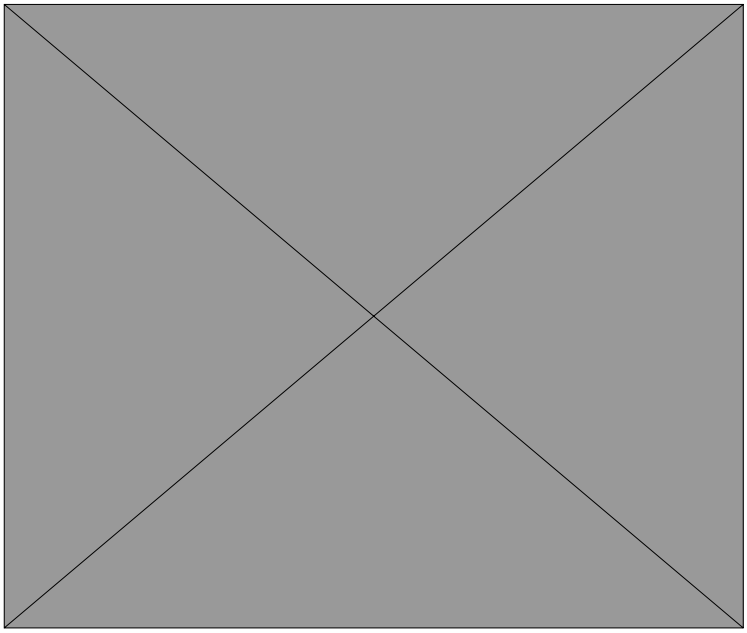
Atualmente, vivenciamos um ajuste de produto muito singular, que são as questões relacionadas à própria literatura, aonde até então a leitura de um livro, um jornal ou revista eram realizadas sob a visão tradicional. Apesar de já existir há algum tempo, o livro sob forma digital, o aparelho da Apple, o I-pad, e seus similares, tende a trazer uma nova revolução na forma de aquisição, arquivamento e leitura de artigos, livros e notícias, gerando uma nova concepção de produtos e forma de gerar escritos.

FIGURA 40 – LIVRO EM SUA FORMA TRADICIONAL



FONTE: Disponível em: <http://karine-prameuconsumo.blogspot.com/2011/07/desafio-literario.html>. Acesso em: 18 jul. 2011.

FIGURA 41 – TABLET I-PAD DA APPLE UTILIZADO COMO LEITOR DE LIVRO



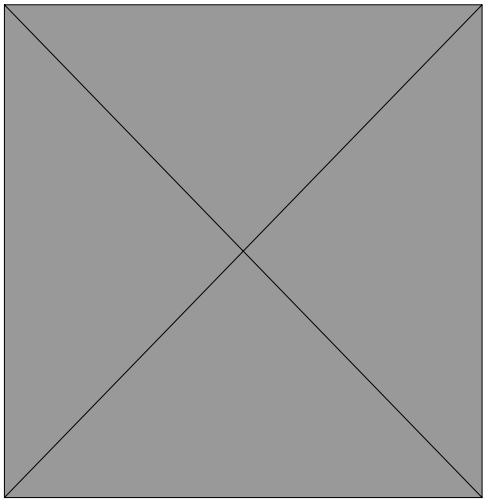
FONTE: Disponível em: <http://www.rac.com.br/noticias/nacional/95847/2011/08/29/tablet-da-amazon-pode-ser-primeiro-rival-de-peso-para-ipad.html>. Acesso em: 18 jul. 2011.

Os produtos atuais estão vindo com uma carga tecnológica muito grande em todo o seu contexto. Desde os seus princípios que são a matéria-prima, ou a sua extração, como o seu transporte ou em seu processo de produção, embalagem, comercialização etc., que em muitas vezes, são pouco perceptíveis ao consumidor.

Um exemplo comum em relação à evolução de um produto comum está na *commodity* arroz, onde a tecnologia fica pouco visível ao consumidor, pois arroz é arroz, mas a tecnologia está em:

a) Melhoria genética do produto, já no seu plantio.
b) Melhoria no processo de seleção do produto em seu processamento (vide figura).
c) Produtos pré-cozidos.
d) Embalagens etc.

FIGURA 42 – PROCESSO DE SELEÇÃO DE ARROZ (MÁQUINA DE SELEÇÃO DE ARROZ)



FONTE: Disponível em: <https://dir.indiamart.com/coimbatore/color-sorting-equipment.html>. Acesso em: 18 jul. 2011.

A evolução tecnológica dos produtos está cada vez mais presente, mesmo que o consumidor não a identifique, e as organizações precisam continuamente estar atentas a esta situação para não ficar fora do mercado, e as equipes de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), bem como de *marketing*, precisam acompanhar constantemente o seu mercado e a sua concorrência.

2 NOVOS PRODUTOS E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Uma notícia veiculada em 2011, comunicava que somente neste ano, o total de informação que circularia na internet, equivaleria ao montante geral de informação gerada por toda a humanidade nos últimos 5000 anos. A tecnologia evoluiu em muito a forma de viver do ser humano nos últimos 100 anos, e principalmente após o ano de 2000.

Novos produtos foram criados nas áreas de comunicação, com celulares, *smartfones*, televisão 3D, computadores, embalagens mais ecológicas, água mineral em garrafas, comidas congeladas, *pizzas* congeladas etc.

Empresas como Nokia, Apple, Motorola, Sansung, BlackBerry, precisam lançar novos aparelhos celulares no mercado constantemente, pois os consumidores ficam esperando por novidades para consumir. Esta situação ocorre no mercado em geral, ou seja, o consumidor está ávido por novidade em todos os segmentos.

Conforme Underhill (2004), o consumidor moderno está em uma espiral de consumo crescente, buscando no consumo a sua satisfação pessoal e buscando principalmente a novidade em produtos tecnológicos.

A evolução tecnológica está ocorrendo em todas as frentes comerciais, de acordo com Baxter (2000), aonde vão desde os processos de extração da matéria-prima, aos processos de industrialização dos produtos e todos têm uma influência muito grande no produto, que vai desde a questão de custo de produção à inovação tecnológica do mesmo.

Um exemplo característico de lançamento de novos produtos com inovação tecnológica constante é a indústria automobilística, onde todos os anos são lançados produtos com novas tecnologias. Na década de 70 e 80 do século passado, verificávamos que as mudanças tecnológicas e de *design* em carros eram muito lentas, às vezes, demorando de 5 a 10 anos para ocorrer mudanças significativas nos mesmos.

Hoje, verificamos melhorias e lançamentos ocorrendo em períodos anuais, e melhorias significativas a cada 3 a 5 anos. Esta versatilidade de evolução no produto tem exigido investimentos cada vez maiores em P&D, e em equipes de desenvolvimento.

No quadro a seguir, temos uma escala comparativa em relação às questões tecnológicas comparando produtos *commodities* e de alta tecnologia. Os fatores mapeados podem mudar entre os valores expostos, conforme se aproximam a cada um dos extremos.

QUADRO 21 – ESCALA TECNOLÓGICA EM PRODUTOS

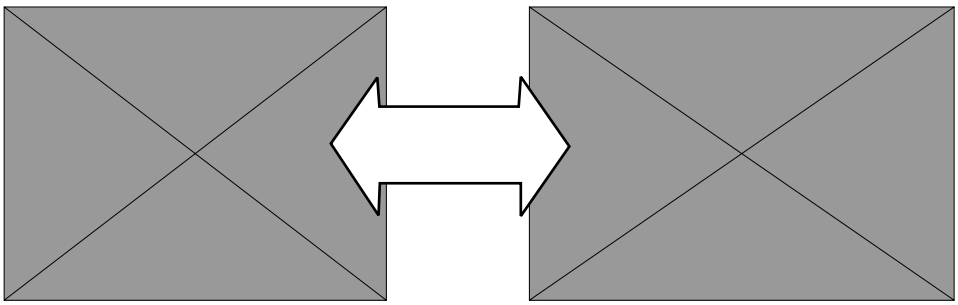
	Produtos commodities (arroz / feijão)	Escala tecnológica em produtos ⟷	Produtos tecnológicos (informática / celulares)
Evolução tecnológica	•Baixa	⟷	•Alta
Mudança no produto	•Nenhuma ou baixa	⟷	•Grande e constante
Matéria-prima	•Tecnologia na extração	⟷	•Alta tecnologia
Industrialização	•Tecnologia de processos e de embalagem	⟷	•Tecnologia de produção com alto grau de automação (robôs, fábricas escuras, linhas automatizadas)
Inovação no produto	•Baixa ou em sua aplicação •Função básica	⟷	•Grandes inovações em novas gerações de produtos •Produtos multi-funções
Fontes inovadoras nos produtos	•Embalagem •Design •Na aplicação (ex. arroz pré cozido)	⟷	•Tecnologias no produto •Design •Novas aplicações
Marketing	•Tradicional	⟷	Enfocando nas questões tecnológicas (vide figura zt)

FONTE: O autor

FIGURA 43 – PROPAGANDA DE PRODUTO *COMMODITIES* E PRODUTO TECNOLÓGICO

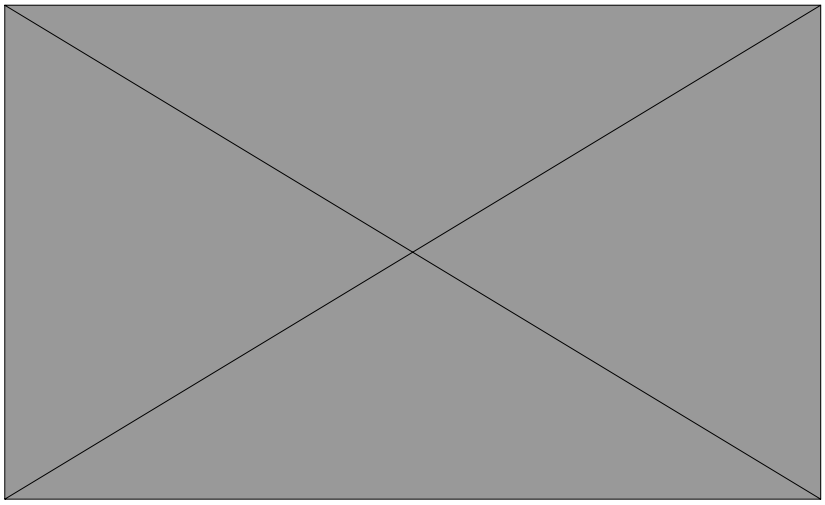
FONTE: Adaptado pelo autor dos *sites*: <http://nininhapp.blogspot.com>; <http://mundodapublicidade.blogspot.com/2006/12/outdoor-margarina-delcia-by-paula.html>; <http://www.simcarros.com/2011/08/novo-triton-2012-4x4-para-superar.html>; <http://topcarmit.blogspot.com/2011_08_01_archive.html>. Acesso em: 18 jul. 2011.

Este quadro serve de orientação ao(à) acadêmico(a) poder analisar os produtos do mercado e permitir uma avaliação das estratégias de trabalho em relação ao produto, utilizado pela organização.



Uma das estratégias aos novos produtos está em anexar novas funções, as funções básicas do mesmo. Esta estratégia está muito associada a produtos com enfoque mais tecnológico, pois para produtos comoditizados, fica mais difícil acrescentar novas funções. Vide no quadro a seguir, um exemplo de anexação de novas funções sobre o produto básico computador.

QUADRO 22 – FUNÇÕES DE UM COMPUTADOR



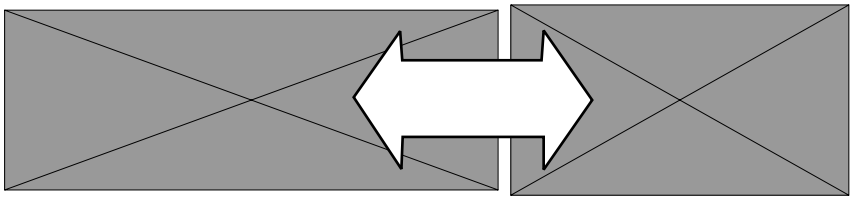
FONTE: O autor

AUTOATIVIDADE

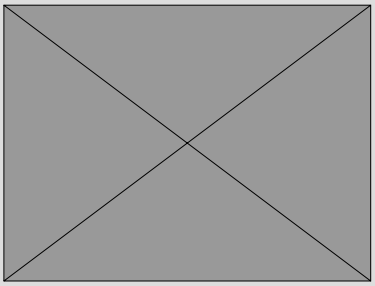
Você se lembra do manual, "não basta saber, tem que saber fazer"? Vamos aproveitar o exemplo acima e fazer um exercício de anáise de funções de um APARELHO DE CELULAR.

Funções básicas: _____

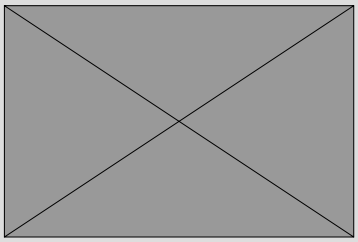
Funções complementares: _____
_____
_____
_____



MERCADO BRASILEIRO EM 2010 ASSISTIU A UMA AVALANCHE DE NOVOS PRODUTOS E DE MARCAS ESTREANTES

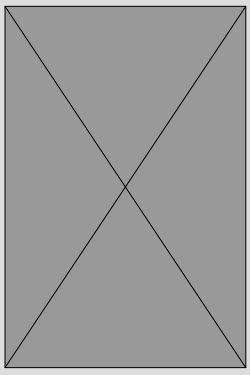


O bom momento do mercado brasileiro atraiu de tudo em 2010. E muita gente aproveitou a "marolinha". Pudera. Foi um dos poucos países a manter o setor aquecido menos de dois anos depois da crise financeira global. E não só as marcas tradicionais, como também as novas fabricantes pegaram na onda de prosperidade. Foram mais de 120 lançamentos, uma média de 10 por mês, entre produtos novos, estreias de versões ou edições especiais.



E teve espaço inclusive para algumas marcas se aventurarem em nichos de mercado até então desconhecidos – pelo menos, para elas. O exemplo mais emblemático é o da pick-up Volkswagen Amarok. Produzida na Argentina e apresentada em fevereiro para ser vendida dois meses depois, o modelo é a primeira pick-up média da história da marca alemã. No universo de modelos comerciais, a Peugeot também resolveu explorar um nicho bastante peculiar do mercado brasileiro: o de pick-ups compactas. A Hoggar foi lançada em abril com a difícil missão de brigar com as tradicionais grandes deste segmento: Volks, com a Saveiro, Fiat, com a Strada, e General Motors, com a Montana. Modelo, aliás, que ganhou uma nova geração baseada no compacto Agile.

A Citroën também buscou aventura. Na verdade, iniciou sua nova linha de monovolumes compactos com o Aircross, uma espécie de versão jipeira do C3 Picasso, cujas configurações urbanas estreiam no ano que vem. O modelo feito em Porto Real, no Rio de Janeiro, puxou as vendas da fabricante francesa no país e já registra 1.500 unidades no mês. Em outras marcas, porém, o foco foi no volume. Que o diga a Fiat, que apresentou a nova geração do Uno – agora um subcompacto assumido – em maio, com a clara intenção de desbancar o Gol da liderança do mercado. Chegou perto, com médias acima das 20 mil/mês, mas o compacto da Volks já se aproxima das 30 mil unidades mensais.

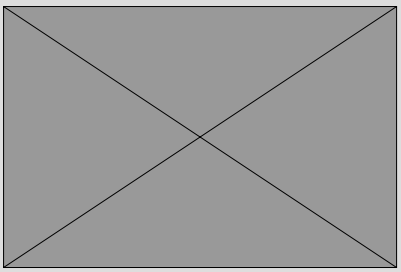


A briga entre os modelos de entrada continua a ser a principal no mercado brasileiro, mas a batalha pelo segmento dos utilitários esportivos e crossovers foi igualmente acirrada. A Hyundai iniciou a importação do ix35, o sucessor do Tucson lá fora. Mas, por aqui, a marca não quis ceder espaços e manteve o veterano Tucson em produção na linha de montagem do Grupo Caoa em

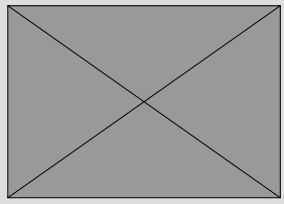
Anápolis, Goiás. No rastro, a GM incrementou os equipamentos da Captiva, enquanto a Dodge trouxe mais versões da Journey. No andar de cima, a Ford começou a vender o Edge reestilizado, enquanto a Kia lançou a nova geração do Sorento. O SUV médio-grande coreano adotou a nova tendência de *design* da marca e chegou com duas opções de motores, configuração para cinco ou sete lugares e tração 4X2 ou 4X4.

A Kia também aproveitou o ano para reposicionar o Cerato justamente para brigar entre os sedãs compactos mais completos. Isso porque a Nissan passou a importar do México o Tiida sedã, com uma lista digna de itens de série e preço de R$ 44.500, apesar do desenho desarmônico. Também passou a vir do México a nova geração do Fiesta, na configuração sedã. Mas, como a Hyundai, a Ford não sepultou a antiga geração do seu compacto. Preferiu fazer um *face-lift* pouco criativo e o deixou com a cara do indiano Figo.

Para diferenciar as gerações do Fiesta, a marca acrescentou um sobrenome tanto ao hatch como ao sedã feitos em Camaçari, na Bahia: Rocam. A marca norte-americana também resolveu dar um gás para o EcoSport, com uma reestilização que lembra o capô, a grade e a logomarca dos modelos da Land Rover. Tudo para que o SUV compacto ganhe fôlego até a chegada de uma nova geração, prevista só para 2012.

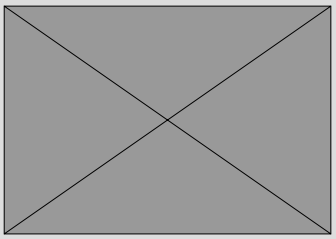


Reestilização inspirada em outros carros do mundo também foi a solução da GM para o Classic. O sedã mais vendido do país, baseado no primeiro Corsa, ganhou novos faróis, grade e lanternas. E ficou a cara do Chevrolet Sail vendido na China. E, por falar nos chineses, o país que mais cresce no mundo estendeu sua participação no Brasil. A JAC Motors, controlada pelo Grupo SHC, do ex-presidente da Citroën Sergio Habib, apresentou seus modelos no Salão de São Paulo e promete reverter a imagem de má qualidade dos chineses. A Lifan também chegou ao país com o 320, um misto de Mini Cooper e Kia Soul, além de uma linha de sedãs médios. E a Chery aumentou seu portfólio com o hatch altinho Face e com o médio Cielo nas versões hatch e sedã.



O segmento dos médios, por sinal, foi que permaneceu bastante tímido este ano. Apenas a Toyota apresentou um novo motor 2.0 16V de 142/153 cv para a nova versão top do Corolla – Altis –, talvez se preparando para a chegada do novo Honda Civic no ano que vem. Quem estreou também propulsores foi a FPT. Ela apresentou sua linha de motores produzidos em Campo Largo, no Paraná, na antiga fábrica da Tritec – joint-venture entre BMW e Chrysler. Com o nome E.torQ, as unidades 1.6 16V e 1.8 16V começaram a ser aplicadas em

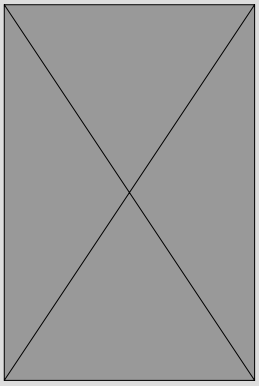
quase toda a linha Fiat no país – apenas Mille e Uno não receberam. Inclusive no Bravo, hatch médio lançado em novembro que entra no lugar do cansado Stilo. Na concorrência, só mesmo a Citroën lançou uma versão Sport do C4 e a Peugeot, que fez séries limitadas em cima do 307. Ainda na esfera fraca dos médios em 2010, a Renault tirou de linha o Mégane, já na espera do Fluence, e passou a oferecer a variação perua Grand Tour em uma versão única.



Entre as marcas premium, o mercado aquecido, logicamente, trouxe carros dos sonhos. Como o Mercedes-Benz SLS AMG, uma asa de gaivota com uma unidade 6.3 V8 de 578 cv e 66,2 kgfm. Números convincentes sob o capô também enfeitaram o RS6. A versão esportiva da station wagon da Audi tem propulsor biturbo 5.0 V10 com 580 cv e 66,3 kgfm. A Audi também lançou aqui a nova geração do A8, enquanto a BMW passou a comercializar o novo Série 5. A marca bávara ainda trouxe dois crossovers: o BMW X1 e o Mini Countryman, versão aventureira de sua marca britânica. Genuinamente *off-road* foi a nova versão 4.4 V8 turbodiesel da Range Rover Sport, que desembarcou por aqui em outubro.

Objetos de desejo

As marcas premium trouxeram suas novidades, é verdade. Mas outras fabricantes de alto luxo estrearam no Brasil para roubar os holofotes. Carros extremamente requintados, alguns deles superesportivos, ganharam as vitrines no país. Seletas vitrines, é verdade. Afinal, o alto padrão de conforto, os motores potentes e os *designs* sedutores cobram um preço alto. Como a Aston Martin, que iniciou suas atividades em agosto no país. O modelo mais barato da marca britânica custa R$ 600 mil: o Vantage V8. Já o mais caro só sai da loja por R$ 1,35 milhão. É o preço cobrado pelo DBS Volante, versão conversível do cupê mais luxuoso da fabricante.



Outra inglesa que deu as caras por aqui em 2010 foi a Bentley. A montadora iniciou as vendas em fevereiro dos modelos Continental Flying Spur, Continental GT e Continental GTC, com preços entre R$ 868 mil e R$ 988 mil. A importadora Platinuss resolveu estrear uma marca pouco conhecida dos brasileiros, a sueca Koenigsegg. Especializada em superesportivos, os modelos da marca são para lá de caros. O CCXR, por exemplo, foi lançado com motor 4.8 V8 de 1.100 cv e preço inicial R$ 6 milhões.

FONTE: Disponível em: <http://www.noticiasautomotivas.com.br/mercado-brasileiro-em-2010-assistiu-a-uma-avalanche-de-novos-produtos-e-de-marcas-estreantes/>. Acesso em: 18 jul. 2011.

Os novos produtos e as novas tecnologias fascinam o ser humano e os incentivam ao consumo, à experimentação, e precisam ser trabalhadas pelas organizações, para que esta geração de consumo faça a opção de consumir pelos seus produtos. Underhill (2004) já escrevia que os templos de consumo, somente se mantêm pelo seu *glamour* e pelo lançamento de novos produtos para os consumidores adquirirem.

Para encerrarmos este ponto, Cheng e Melo Filho (2007, p. 10) descrevem que "o desenvolvimento de produto, no nível estratégico, pode ser visto como uma permanente tentativa de articular as necessidades do mercado, com as possibilidades da tecnologia e das competências da empresa, num horizonte tal que assegure a continuidade dos negócios da empresa".

A seguir vamos ao nosso último ponto de estudo, aonde trabalharemos as questões relacionadas à adoção e consumo dos novos produtos.

3 ADOÇÃO DE NOVOS PRODUTOS PELOS CONSUMIDORES E GERENCIAMENTO DE PRODUTOS

As estratégias de lançamento de novos produtos no mercado são um elo importante para o sucesso no lançamento dos produtos, e as organizações estão buscando cada vez mais envolver o consumidor, para consumir os mesmos.

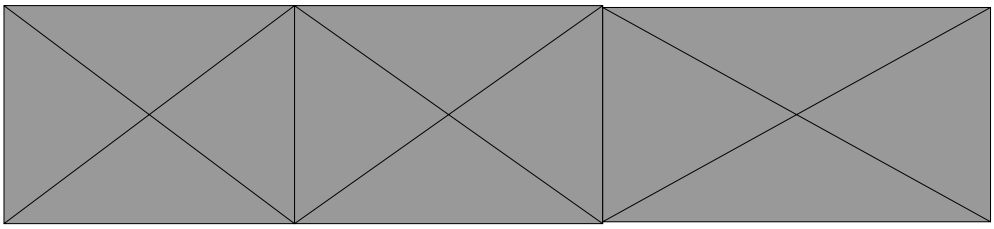
Atualmente, o setor de *marketing* tem inúmeras ferramentas para desenvolver campanhas de comunicação e envolvimento dos consumidores com os novos produtos lançados por uma empresa. Temos desde campanhas tradicionais de propaganda, a opções modernas de *marketing* viral através da internet, ou ainda ações nas comunidades sociais que se proliferam na internet.

Uma boa estratégia de lançamento de produto pode levar os consumidores a uma reação positiva ao produto e a uma criação de simpatia do mesmo ao produto e à marca.

Prezado(a) acadêmico(a), apresentamos a seguir, dois exemplos relacionados ao tema, aonde você poderá identificar que uma boa campanha de *marketing* no lançamento de um novo produto pode gerar bons resultados. São dois exemplos atuais, que geraram polêmica, mas são ações de *marketing* bastante criativas, e que vale a pena refletir sobre o mesmo. Boa leitura.

PARTE 1 - APÓS PÔNEIS MALDITOS, VENDAS DA NISSAN CRESCEM 81%

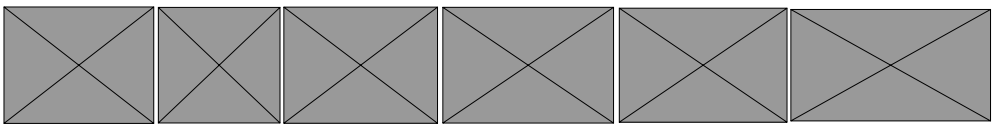
Picape Frontier alcançou o maior volume de vendas desde sua entrada no mercado brasileiro.



As vendas da Nissan aumentaram expressivamente em outros modelos, além da Frontier.
São Paulo - Após a polêmica propaganda "Pôneis Malditos", que chegou a receber mais de 30 reclamações no Conar, a Nissan do Brasil terminou o mês de agosto com recorde de vendas para sua picape Frontier, desde que o modelo foi lançado no país, em 2002. A montadora japonesa vendeu 5.375 unidades em agosto, 81% a mais que o mesmo período de 2010. Já a Frontier registrou 1.488 picapes vendidas, ou 110% a mais que em agosto de 2010, segundo dados divulgados pela empresa.
As vendas da Nissan aumentaram expressivamente em outros modelos, além da Frontier. O Sentra viu suas vendas subirem 127%, com 1.161 unidades; enquanto o Tiida acumulou alta de 120%, a 1.470 unidades. Já o Livina teve alta de 15% nas vendas, com 1.245 carros vendidos.
Com os resultados, a Nissan aumentou sua participação de mercado para 1,8% em agosto. As metas para a empresa, no entanto, são adquirir 3% de participação em 2012.

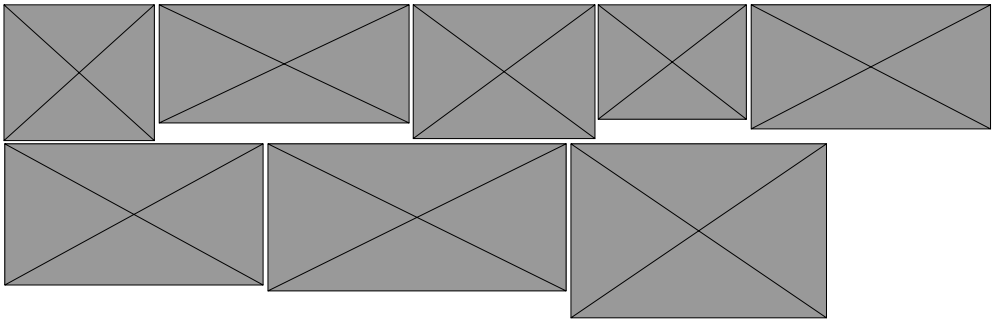
FONTE: Disponível em: <http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/apos-poneis-malditos-vendas-da-nissan-crescem-81>. Acesso em: 11 set. 2011.

Veja o vídeo completo acessando o *site*: <http://www.youtube.com/watch?v=X3yGSJE53kU> . Estas são algumas cenas do vídeo:



PARTE 2: VÍDEO – FIAT – UNI DUNI TÊ

<http://vimeo.com/groups/motionaddicted/videos/11868558>. Estas são algumas cenas do vídeo:



As organizações precisam desenvolver produtos para as diversas situações de mercados e de públicos, de modo a trabalhar as diversas condições de demanda, revertendo a seu favor as suas estratégias de lançamento de novos produtos.

Segundo Kotler (2000), são diversas as estratégias do *marketing*, conforme a demanda da organização, as quais podem ser vistas no quadro a seguir:

QUADRO 23 – TIPOS DE DEMANDA

TIPO DE DEMANDA	**AÇÃO DE *MARKETING***
Demanda negativa	"A tarefa do *marketing* é analisar por que o mercado não gosta do produto e avaliar se um programa de *marketing* que envolva redesenho do produto, preços mais baixos e promoção positiva pode mudar crenças e atitudes."
Demanda inexistente	"A tarefa do *marketing* é encontrar meios de ligar os benefícios do produto às necessidades e aos interesses naturais das pessoas."
Demanda latente	"A tarefa do *marketing* consiste em mensurar o tamanho do mercado potencial e desenvolver produtos e serviços que satisfaçam a demanda."
Demanda em declínio	"O profissional de *marketing* deve analisar as causas do declínio e determinar se a demanda poderá ser reestimulada com novos mercados-alvo, com mudanças na característica do produto ou com comunicação mais eficazes. A tarefa do *marketing* é reverter o declínio da demanda por meio do *marketing* criativo."
Demanda irregular	"A tarefa de *marketing* denominada *sincromarketing* consiste em encontrar meios de mudar o padrão de demanda com a determinação de preços flexíveis, promoções e outros incentivos."
Demanda plena	"A tarefa do *marketing* consiste em manter o nível de demanda, apesar das preferências mutáveis dos consumidores e da crescente concorrência. A empresa deve manter ou melhorar sua qualidade e medir a satisfação do consumidor regularmente."
Demanda excessiva	"O *demarketing* em geral procura desestimular a demanda total e, para isso, toma atitudes como aumentar preços e reduzir promoções e serviços. O *demarketing* seletivo consiste em tentar reduzir a demanda advinda e parcelas do mercado menos lucrativas e que necessitam menos do produto."
Demanda indesejada	"A tarefa do *marketing* é fazer com que as pessoas que apreciam determinado produto deixem de consumi-lo, por meio de ferramentas como mensagens amedrontadoras, preços elevados e disponibilidade reduzida."

FONTE: Kotler (2000, p. 28)

Atualmente, verificamos que as empresas modernas gastam vultosas quantidades de dinheiro no *marketing* e concentram-se em atrair novos clientes, e trabalhando pouco o foco de retenção dos existentes. Conforme Kotler (2000, p. 69), a ênfase tradicional, "tem sido na realização de vendas, em vez de na construção de relacionamentos; em pré-vendas e vendas, em vez de na assistência pós-venda." E Kotler (2000, p. 374) expõe que:

> ao selecionar mercados de lançamento, os mercados candidatos podem ser relacionados em linhas e os critérios de atratividade para o lançamento, e os principais critérios de classificação são potencial de mercado, reputação local da empresa, custo de cobrir o mercado, custo com meios de comunicação, influência da área sobre outras áreas e penetração da concorrência.

Para Dias et al. (2004), os mercados que buscam lançar novos produtos, a empresa já identificou o perfil dos melhores clientes potenciais, que presumivelmente seriam os primeiros a adotar o produto, além dos grupos de usuários que teriam perfil de consumo frequentes. Ou ainda grupos formadores de opinião, os quais poderiam ser alcançados a um baixo custo de investimento.

Kotler (2000, p. 377) apresentou alguns pontos interessantes referente ao perfil de consumidores mais propensos ao consumo imediato de inovações e novos produtos e de acordo com a teoria dos adotantes imediatos:

> As pessoas em um mercado-alvo diferem no tempo decorrido entre sua exposição a um novo produto e a compra desse produto.
> Os adotantes imediatos compartilham alguns traços que os diferenciam dos adotantes posteriores.
> Existe uma mídia eficiente para alcançar os adotantes imediatos.
> Os adotantes imediatos tendem a ser líderes de opinião e fazem a 'divulgação' do novo produto a outros compradores potenciais.

Para Kotler (2000, p. 377-378), a adoção de novos produtos passa por cinco etapas, as quais são:

> 1. **Conscientização**: o consumidor toma conhecimento da inovação, mas não tem informações a respeito dela.
> 2. **Interesse**: o consumidor é estimulado a procurar informações sobre a inovação.
> 3. **Avaliação**: o consumidor considera se experimentará a inovação.
> 4. **Experimentação**: o consumidor experimenta a inovação para poder avaliar melhor seu valor.
> 5. **Adoção**: o consumidor decide fazer uso total e regular da inovação.

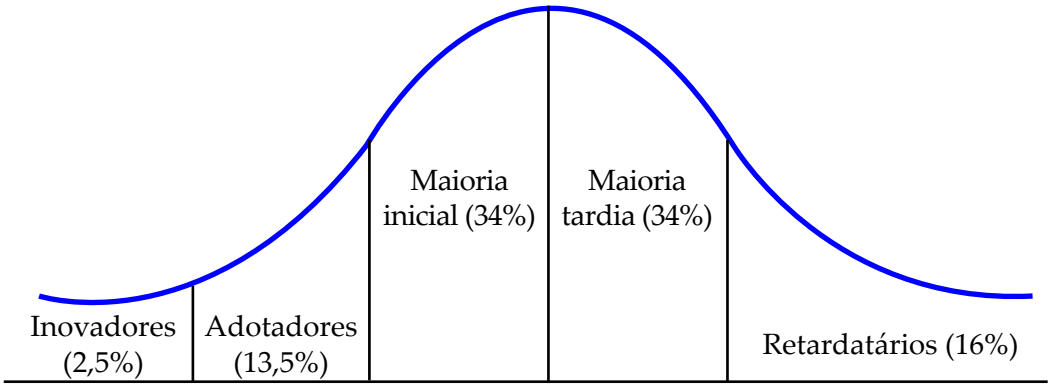
A compreensão desses processos da adoção de um novo produto permite ao profissional de *marketing* e de desenvolvimento de novos produtos, trabalhar estratégias e produtos mais acertados ao mercado e suas classes de consumo, identificando segmentos e nichos de mercados que podem ser trabalhados pela organização.

Dentro deste processo de estudo de consumo e adoção de novos produtos pelos consumidores Rogers & Scott (apud SANTOS; JESUS, 2011) identificaram cinco categorias de adotantes, os quais são:

> • **inovadores** (*innovators*) – são os primeiros 2,5% de indivíduos que estão em contato com a inovação e que assumem os riscos de a utilizarem ou criarem;
> • **adotadores** (*early adopters*) – são os próximos 13,5% dos indivíduos em um sistema a adotarem uma inovação. Eles são mais integrados ao sistema local que os inovadores e é a quem os potenciais adotadores pedirão conselho e informação sobre a inovação;
> • **maioria inicial** (*early majority*) – são os 34% dos indivíduos a adotarem uma inovação antes da média das pessoas no sistema;
> • **maioria tardia** (*later majority*) – são os 34% de céticos em um sistema. As inovações são recebidas com um ar cauteloso; assim, eles não as adotam até que a maior parte dos indivíduos do sistema tenha aceitado a novidade;
> • **retardatários** (*laggards*) – representam 16% de indivíduos. São os últimos a adotarem a nova ideia. Como seus recursos são limitados, eles devem ter a certeza de que uma nova ideia não irá falhar e lhe trará bons resultados.

A figura a seguir demonstra esta condição dos adotantes para inovação.

FIGURA 44 – CURVA DE ADOÇÃO DE INOVAÇÃO



FONTE: Rogers (apud KOTLER, 2000, p. 379)

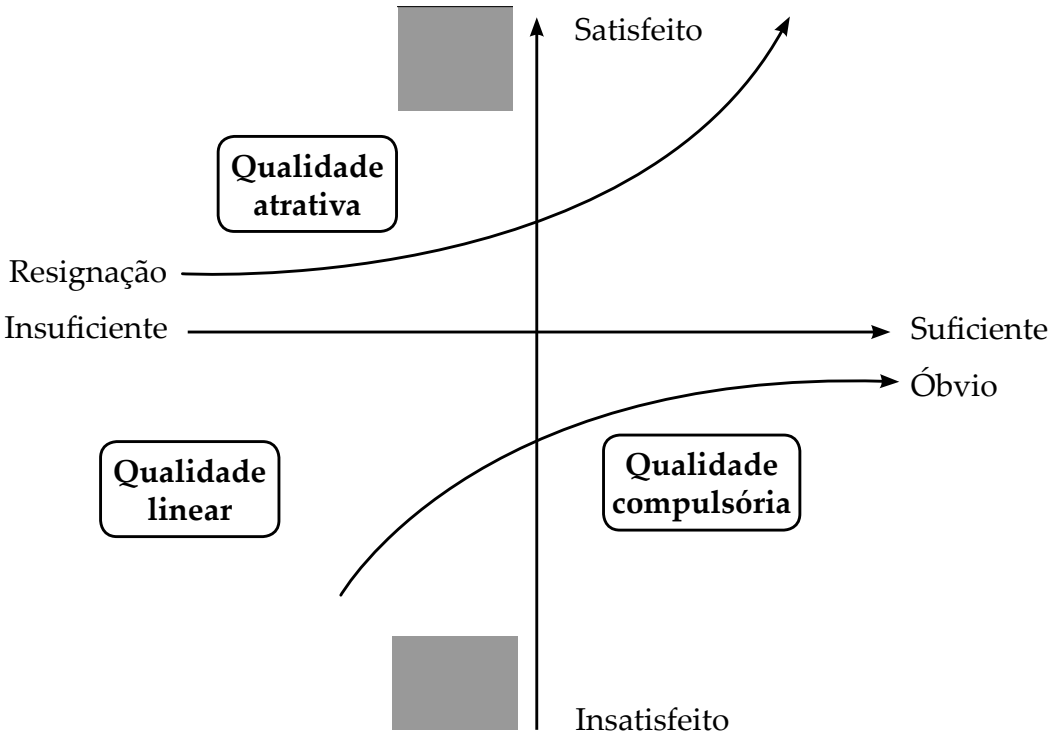
AUTOATIVIDADE

Você se lembra do manual, "**não basta saber, tem que saber fazer**"? Por isso, a partir do conhecimento que você adquiriu sobre os diversos tipos adotantes de inovação, analisando os conceitos e o gráfico apresentado acima, faça uma reflexão sobre em que tipo de perfil você se ajusta. Será que temos a mesma característica de adoção de novos produtos em todos os segmentos?

A adoção de um novo produto pelo mercado é influenciada por diversos fatores, porém Kano (apud CHENG; MELO FILHO, 2007), desenvolveu um diagrama que correlaciona a satisfação do cliente, com características de suficiência de desempenho da oferta ao mesmo.

Vide figura a seguir:

FIGURA 45 – RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO DO CLIENTE E NÍVEL DE DESEMPENHO DO PRODUTO



FONTE: Kano (apud CHENG; MELO FILHO, 2007, p. 101)

3.1 GERENCIAMENTO DE PRODUTOS

Para encerrarmos a nossa disciplina, precisamos entender que todo o processo de desenvolvimento de novos produtos, dentro das organizações, precisam ser desenvolvidos de forma organizada, utilizando-se de uma metodologia estruturada. Segundo Baxter (2000), toda esta estrutura organizada precisa ser desenvolvida dentro das organizações. Em algumas situações desenvolvidas pelo departamento de engenharia e *marketing*. Eles desenvolvem os trabalhos em conjunto ou em situações específicas, podem ser desenvolvidas equipes multidisciplinares para desenvolverem os projetos.

No entanto, dentro de uma visão moderna, as organizações poderiam estar desenvolvendo a função de gerente de produto, que permitiria uma melhor administração das famílias de produtos em todas as suas nuances administrativas, desde o processo comercial, de estratégias de *marketing*, ao desenvolvimento de novos produtos.

O gerenciamento de produto é uma atividade rotineira, aonde o gestor precisa tomar decisões constantes sobre um *mix* de produtos envolvendo todos os tipos de decisões pertinentes ao produto. Conforme Mattar e Santos (1999, p. 27), a primeira empresa a desenvolver uma estrutura gerenciada por *mix* de produto, foi a "[...] Procter & Gamble, na década de 30", e **as principais ATRIBUIÇÕES do gerente de produto são**:

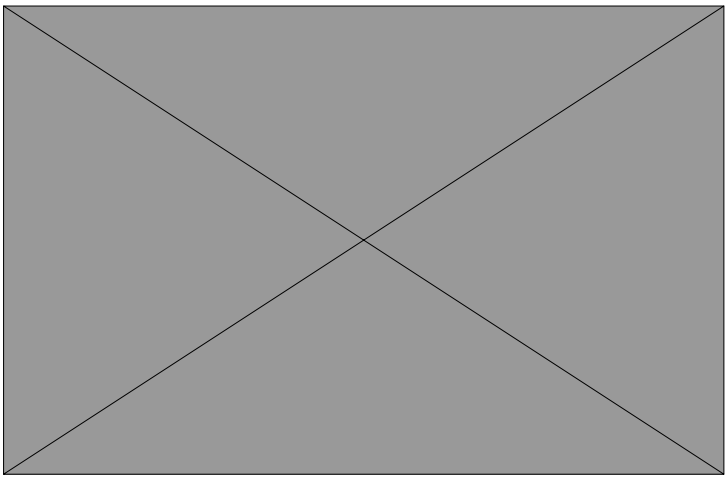
> • Elaborar o plano anual de *marketing* da linha de produtos.
> • Planejar e coordenar as pesquisas de *marketing* dos produtos.
> • Coordenar as atividades de *marketing* relacionadas com os produtos.
> • Planejar e coordenar a execução das ações de propaganda, promoção e *merchandising* dos produtos.
> • Realizar atividades de apoio ao trabalho de vendas dos produtos.
> • Realizar testes de mercado para os produtos.
> • Recomendar a retirada de produtos do mercado.
> • Recomendar modificações nos produtos existentes na linha.
> • Planejar e realizar atividades de lançamento de novos produtos.
> • Realizar contatos com clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores agências de propaganda e outros tipos de organizações.
> • Elaborar previsões e orçamentos relacionados com as atividades de *marketing* dos produtos. (MATTAR; SANTOS, 1999, p. 27).

E acrescentamos ainda as seguintes atividades:

- Sugerir o lançamento de novos produtos.
- Ser o responsável nos PDP novos.
- Acompanhar o PDP.
- Implementar estratégias de lançamento de produtos.
- Desenvolver estratégias de vendas para os produtos.

A figura a seguir apresenta algumas relações setoriais que precisam ser desenvolvidas pelo gerente de produto e os demais setores da empresa de modo a gerir adequadamente os produtos de uma empresa.

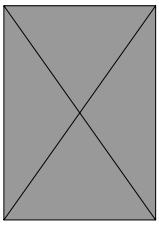
FIGURA 46 – INTERAÇÕES DO GERENTE DE PRODUTO



FONTE: GORCHELS (apud MATTAR; SANTOS, 1999, p. 34)

O gerente de produto desenvolve um trabalho que enfoca o produto em seu todo, dentro da organização, fora dela no mercado, e em novas necessidades do consumidor, fechando todo o ciclo dentro do processo empresarial.

Segundo Back (2008), o profissional que desenvolve este trabalho precisa ter uma visão integrada de todas as nuances necessárias ao sucesso de um produto.



Caro(a) acadêmico(a), para aprofundar os seus conteúdos, sugerimos a leitura do livro: GERÊNCIA DE PRODUTOS

MATTAR, Fauze Najib; SANTOS, Dilson Gabriel dos. **Gerência de produtos**: como tornar seu produto um sucesso. São Paulo : Atlas, 1999.

Estamos chegando ao fim deste nosso Caderno de Estudos e sei que podem ter ficado ainda muitas dúvidas sobre o processo de desenvolvimento de novos produtos para você.

Caro(a) acadêmico(a), gostaria de trocar uma última experiência com você. Meu primeiro emprego foi em uma empresa a nível nacional, que estava em expansão no setor eletrônico. Entrei para trabalhar o processo de desenvolvimento de novos produtos. Fizemos o trabalho e, na época, eu tive menos conhecimento do que o que expusemos aqui neste caderno. Tentei lhe passar os principais pontos necessários para desenvolver um PDP por completo, mas mesmo assim, você poderá precisar adaptar um pouco para a sua realidade do negócio.

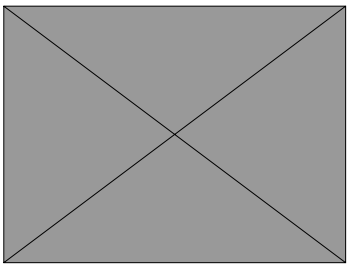
No entanto, tenho certeza, que se você se pautar no que expus, conseguirá. Então mãos à obra! Que você conseguirá adaptar e fazer parte das pessoas que estão ajudando a construir um país melhor, com novos produtos desenvolvidos para a nossa realidade.

Gostaria de deixar uma última frase para a sua reflexão:

"Quem, em última instância, deveria projetar o produto? O cliente, é claro." (KOTLER, 2000, p. 349).

LEITURA COMPLEMENTAR

O CARRO DO VIZINHO É MELHOR



O mercado brasileiro cresceu. Mas a produção no país se restringe a automóveis de baixa tecnologia — e nada competitivos.

O mexicano Jetta, da Volks: modelos luxuosos vêm de fora. Produção local, só de populares.

São Paulo - A indústria automotiva brasileira vem colecionando recordes de vendas nos últimos anos. Em 2010, quando mais de 3,5 milhões de automóveis foram vendidos, o mercado brasileiro superou o alemão e tornou-se o quarto do mundo, atrás de China, Estados Unidos e Japão.

Os números merecem comemoração. Mas um olhar mais crítico sobre a competitividade e a qualidade de nossos automóveis revela que também há motivos para preocupação.

A indústria brasileira começa a ficar obsoleta, a despeito de grandes investimentos anunciados recentemente por GM, Fiat, Toyota e outras montadoras.

As fabricantes locais, graças a políticas de incentivo tributário e a acordos comerciais, especializaram-se em fabricar veículos "populares": pequenos, com pouca tecnologia, com motor fraco e sem apelo comercial em outros mercados.

O reflexo disso é que, além de poucos países se disporem a comprar automóveis feitos aqui, o próprio consumidor brasileiro em número crescente rejeita o produto nacional.

"Estamos vivendo a fase das 'neocarroças'", diz Rubens Barbosa, presidente do conselho de comércio exterior da Fiesp. "É preciso incentivar o desenvolvimento tecnológico e a competitividade antes que a indústria perca um bom momento para se modernizar."

O momento a que se refere Barbosa combina o aumento de renda dos brasileiros nos últimos anos com o acesso mais fácil a financiamentos de longo prazo. Isso permitiu que grande parte da população passasse a desejar produtos com maior conforto, mais tecnologia e *design* sofisticado.

"O brasileiro não andava de carro pequeno porque gostava de ficar apertado, e sim porque não podia pagar por um carro maior", diz José Roberto Ferro, presidente da consultoria especializada Lean Institute.

O problema é que a indústria nacional passou a sofrer de uma espécie de "maldição do 1.0" e não se preparou para atender à nova demanda. O carro que muitos brasileiros querem — e, agora, podem comprar — passou a vir de outros países.

O mercado de automóveis maiores e mais modernos foi entregue quase que completamente aos fabricantes de fora, principalmente da Argentina e do México. Os automóveis desses países desfrutam de isenção tarifária para entrar no Brasil graças a acordos bilaterais firmados pelo governo brasileiro.

No curto e médio prazo, não há perspectivas de mudança desse cenário. Os veículos compactos, por decisão do governo, são beneficiados por alíquotas menores de imposto e ainda representam 65% do mercado. Para as montadoras, é vantajoso trazer carros maiores e mais luxuosos de suas fábricas de outros países, onde os custos são menores.

Um estudo feito pela consultoria PricewaterhouseCoopers por encomenda da Anfavea, a associação das montadoras, mostra que os custos de produção aqui são 40% maiores do que no México. Na comparação com a China, a diferença sobe a 60%. Os grandes responsáveis por essa desvantagem são a pesada carga tributária e os encargos trabalhistas elevados.

Além disso, as fábricas brasileiras hoje operam perto de seu limite produzindo os carros populares. Usar as unidades de produção ociosas em países vizinhos poupa investimentos milionários em novas fábricas.

Como ocorreu nas ondas de investimento que o Brasil recebeu no início do Plano Real e na década passada, as fábricas anunciadas para os próximos anos, como a da Fiat em Pernambuco, farão mais carros populares. Há ainda um problema de escala.

"A falta de acordos comerciais entre Brasil e países como os Estados Unidos torna mais difícil que se crie aqui uma plataforma de exportação para veículos maiores", diz Cledorvino Belini, presidente da Fiat e da Anfavea.

Para as empresas, é melhor montar os veículos mais sofisticados em países como o México, pois de lá podem exportar sem impostos para os americanos — o que não é possível daqui.

Ou seja: o Brasil não tem produtos para exportar para mercados mais desenvolvidos e também não tem vantagens competitivas para atrair a produção desses veículos.

O resultado é que, apesar de hoje ter um mercado superior ao da Alemanha em volume, o Brasil produz apenas modelos pequenos, como Palio, Gol, Celta e Fiesta, enquanto os alemães vendem por ano milhões de Mercedes, Porsche, BMW e Audi.

E o real não para de cair

Para agravar a situação, a forte entrada de dólares e a consequente valorização do real tornaram os automóveis importados um negócio ainda melhor. Nesse contexto, a balança comercial de veículos do país se tornou negativa.

O déficit acumulado de janeiro de 2008 até o final de 2011 pode superar 14 bilhões de dólares. Apenas nos seis primeiros meses de 2011, foram importados 390.000 carros e exportados apenas 250.000, uma diferença de 55% a favor da indústria do exterior.

Mas, como o automóvel que vem de fora em média custa 13.300 dólares e o brasileiro exportado sai por 7.600, o déficit na balança é bem maior, de 175%. Foram 5,2 bilhões de dólares pagos pelos importados e apenas 1,9 bilhão recebido pela exportação.

Não bastasse a ameaça dos fabricantes vizinhos, a indústria local deve sofrer cada vez mais com rivais asiáticos. Um estudo da Fundação Vanzolini prevê que coreanos e chineses deverão responder por 25% das vendas de carros no país até 2025, mesmo pagando 35% de imposto de importação.

"O governo precisa reduzir a burocracia da exportação e incentivar a inovação. Do contrário, nossas vendas ao exterior vão continuar a cair e a presença de importados será cada vez maior", diz Welber Barral, ex-secretário de Comércio Exterior.

O governo reconhece o problema e apresentou recentemente um pacote de medidas para atacar a perda de competitividade da indústria no país. Ainda não dá para saber se elas serão suficientes. Mas, ao menos no setor de automóveis, é visível que o Brasil larga atrasado nessa corrida.

FONTE: Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0997/noticias/o-carro-do-vizinho-e-melhor?page=1&slug_name=o-carro-do-vizinho-e-melhor>. Acesso em: 11 set. 2011.

RESUMO DO TÓPICO 3

Neste tópico estudamos o lançamento de novos produtos e adoção dos produtos pelos consumidores, no qual verificamos que:

- Os produtos atuais estão vindo com uma carga tecnológica muito grande em todo o seu contexto, desde os seus princípios que são a matéria-prima, ou a sua extração, como o seu transporte, ou em seu processo de produção, embalagem, comercialização etc., que em muitas vezes são pouco perceptíveis ao consumidor.

- A evolução tecnológica dos produtos está cada vez mais presente, mesmo que o consumidor não a identifique.

- Estudamos a questão dos novos produtos e a inovação tecnológica.

- Novos produtos foram criados nas áreas de comunicação, com celulares, *smartfones*, televisão 3D, computadores, embalagens mais ecológicas, água mineral em garrafas, comidas congeladas, *pizzas* congeladas etc.

- Os novos produtos e as novas tecnologias fascinam o ser humano, e os incentivam ao consumo.

- As empresas necessitam trabalhar a experimentação, para que esta possa instigar o consumo.

- O desenvolvimento de produto, no nível estratégico, pode ser visto como uma permanente tentativa de articular as necessidades do mercado, com as possibilidades da tecnologia e das competências da empresa, num horizonte tal que assegure a continuidade dos negócios da empresa".

- Estudamos também, a questão da adoção de novos produtos pelos consumidores e gerenciamento de produtos.

- As organizações precisam desenvolver produtos para as diversas situações de mercados e de públicos de modo a trabalhar as diversas condições de demanda, revertendo a seu favor as suas estratégias de lançamento de novos produtos.

AUTOATIVIDADE

Prezado(a) acadêmico(a), escreva um texto apresentando as relações setoriais que precisam ser desenvolvidas pelo gerente de produto e os demais setores da empresa de modo a gerir adequadamente os produtos de uma empresa.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Marcas-brand equity**: gerenciando o valor da marca. 2. ed. São Paulo: Negócio, 1998.

BACK, Nelson et al. **Projeto Integrado de Produtos**: planejamento, concepção e modelagem. Barueri, SP: Manole, 2008.

BATALHA, Mário Otavio et al. **Introdução à engenharia de produção**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BAXTER, M. **Projeto de produto** - guia prático para o design de novos produtos. São Paulo: Edgard Blücher, 2000.

CASAROTTO FILHO, Nelson; FÁVERO, José Severino; CASTRO, João Ernesto Escosteguy. **Gerencia de projetos** - engenharia simultânea: organização, planejamento, programação PERT-CPM, PERT - custo, controle, direção. São Paulo: Atlas, 1999.

CHENG, Lin Chih; MELO FILHO, Leonel Del Rey. **QFD Desdobramento da Função Qualidade na gestão de Desenvolvimento de Produtos**. São Paulo: Blucher, 2007.

COBRA, Marcos. **Marketing básico**: uma abordagem brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COTTRELL, David. **Faça as escolhas certas e corrija com rapidez as erradas**: assumindo a responsabilidade pelo seu trabalho. Rio de Janeiro: Sextante, 2010.

DIAS, Sérgio Roberto (Coord.). **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004.

DICIONÁRIO MICHAELIS. Dicionário On-Line. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/ingles/index.php?lingua=ingles-portugues>. Acesso em: 9 mar. 2011.

DONNICI, Maíra. Quando o produto torna-se um detalhe. Disponível em: <http://www.albertoclaro.pro.br/noticia.asp?codigo=836&COD_MENU=102>. Acesso em: 3 abr. 2011.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. Tradução de Carlos A. Malferrari. 3 ed. São Paulo: Pioneira 1998.

_____. Fundamentos de marketing. Disponível em: <www.portaldomarketing.com.br/.../Fundamentos_de_Marketing.htm>. Acesso em: 9 mar. 2011

ESPINOZA, F. Silveira; HIRANO, A. Shizue. As dimensões de avaliação dos atributos importantes na compra de condicionadores de ar: um estudo aplicado. **Rev. adm. contemp**., Curitiba, v. 7, n. 4, out./dez. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000400006&script=sci_arttext>. Acesso em: 12 jun. 2011.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. Competindo pelo future. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KELLER, Kevin Lane; MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KLEIN, Naomi. **Sem logo**: a tirania das marcas em um planeta vendido. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. A edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Marketing para o século XXI** - como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

_____; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LEITE, Heymann Antônio Ribeiro (Org.). **Gestão de Projeto do Produto**. São Paulo: Atlas, 2007.

LEVITT, Theodore. Miopia em marketing. **Harvard Business Review**, jul./ago.1960. Disponível em: <http://www.admconsultoria.com.br/novo/arquivos/arq_1245380332.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2011

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços Marketing gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MALHOTRA, Naresh K.; ROCHA, Ismael; LAUDISIO, Maria Cecília. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MARTINS, Ricardo Cesar .Marketing de experiência:como o consumo está atravessando a fronteira da racionalidade para entrar na terra encantada das emoções e do imaterial. São Paulo: Cobra , 2008.

MATTAR, Fauze Najib; SANTOS, Dilson Gabriel dos. **Gerência de produtos**: como tornar seu produto um sucesso. São Paulo: Atlas, 1999.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Atlas, 2006.

MILONE, Mario César de Mattos. Scorecard da marca: uma alternativa para a mensuração do valor de uma marca. IV SEMEAD, 1999. Disponível em: <http://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&lr=&q=related:zxeclAObf18J:scholar.google.com/&um=1&ie=UTF-8&ei=2ckQTqvwEsq1tgeo-OjJDQ&sa=X&oi=science_links&ct=sl-related&resnum=1&ved=0CBoQzwIwAA>. Acesso em: 6 jun. 2011.

PEREZ, Clotilde. Gestão e Semiótica da Marca: a Publicidade como Construção e Sustentação Signica. XXX CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, Santos, 2007. Disponível em: <http://www.fluxos.com/aulas/TEXTOSIMGS/COMUNICACAO/Perez_SEMIOTICA_DA_MARCA.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2011.

PIERITZ, Otávio. C**oncessionárias de automóveis:** estratégias competitivas e relaçõesde dependência com montadoras e bancos das montadoras. Disponível em:<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/viewFile/303/290> Acesso em nov. 2010.

PINHO, J. B. **O poder das marcas**. São Paulo: Summus, 1996.

PORTAL DO MARKETING. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Dicionario_de_Marketing.htm>. Acesso em: 9 mar. 2011.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise da indústria e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI, Lee J. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SÂMARA, B. Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z** – como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SANCHES, Carlos Eduardo da Silva. Apostila de Gestão do Processo de Desenvolvimento de Produtos, Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI, jan. 2006. Disponível em: <http://www.carlosmello.unifei.edu.br/ppp.htm>. Acesso em: 18 out. 2009.

SANDUHUSEN, Richard L. **Marketing básico**. 2. ed. Sao Paulo: Saraiva, 2003.

TAVARES, Fred. **Gestão da Marca**: estratégia e marketing. Rio de Janeiro: E-papers serviços editoriais Ltda., 2003.

TONI, Deonir D.; MATTIA, Adilene A. Administração do processo de desenvolvimento de novos produtos: um estudo de caso na indústria plástica. XXIV ENCONTRO NAC. DE ENG. DE PRODUÇÃO, Florianópolis/SC, 3 a 5 nov. 2004. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0503_0273.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2011.

TONTINI, G.. Como identificar atributos atrativos e obrigatórios para o consumidor. **Revista de Negócios**, América do Norte, n. 810, v. 10, 2007. Disponível em: <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/325/310>. Acesso em: 28 maio 2011.

UNDERHILL, Paco. **Vamos às compras!**: a ciência do consumo. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

VIEIRA, Valter A.; GAVA, Rogério. Uma análise dos atributos importantes no processo de decisão de compra de *notebooks* utilizando análise fatorial e escalonamento multidimensional. IX SEMEAD – FEA – USP, 2006. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/16.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2011.

ZIKMUND, William G. **Princípios da pesquisa de marketing.** São Paulo: Cengage Learning, 2005.

ANOTAÇÕES