

## UNIDADE 4 – PRODUTOS: A BASE DO MARKETING

### MÓDULO 1 – CRIAÇÃO DE NOVOS PRODUTOS

01

#### 1 - GERAÇÃO DE IDÉIAS PARA NOVOS PRODUTOS

As etapas iniciais de desenvolvimento de novos produtos compreendem a geração de idéias e a análise de idéias. Sobre essas etapas, é muito importante destacar que as etapas de geração e análise de idéias devem ser realmente etapas separadas, pois elas exigem exercícios cognitivos distintos. Enquanto a primeira (geração de idéias) é um momento de divergência, a segunda (análise de idéias) é um momento de convergência. Até o poeta modernista Mário de Andrade via a criação em dois momentos complementares: o da intuição/inspiração e da organização consciente.

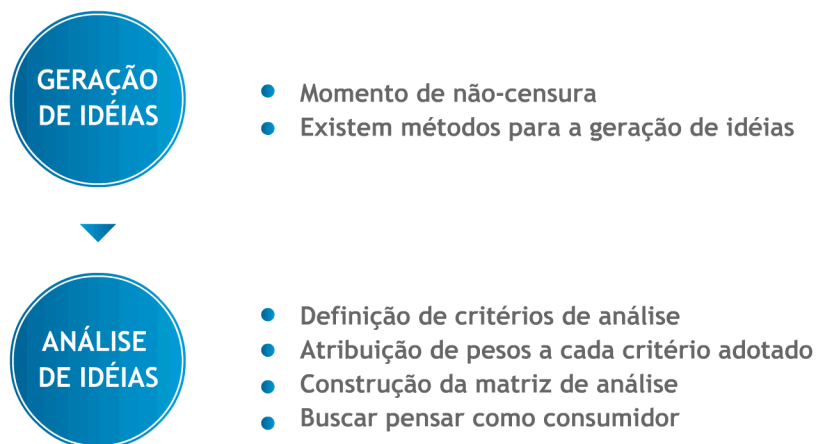


Figura 1: Etapas de criação de novos produtos

02

Exatamente porque a criação tem momentos de natureza diferentes é que precisamos separá-los, pois se tentarmos criar idéias ao mesmo tempo em que analisamos se elas são boas ou não, a nossa possibilidade de inovação será menor, porque estaremos restringindo a criação com juízos de valor. É importante frisar que a procura de idéias deve ser sistemática e não aleatória. Não basta ficar esperando o dia em que vai dar um “click” e a idéia vai surgir. É preciso criar momentos e usar técnicas para a geração de idéias de novos produtos.

03

Muitas são as fontes que podem ajudar a criar idéias para novos produtos: funcionários, consumidores, concorrentes, distribuidores, fornecedores, revistas comerciais, shows, seminários, órgãos governamentais; consultores; agências de publicidade; institutos de pesquisa; laboratórios universitários.

Para criar novos produtos é preciso ser bem informado sobre o que está acontecendo em termos de tendências de comportamento do consumidor, acontecimentos importantes para o mundo e para o nosso país, os hábitos das pessoas, o que tem feito a concorrência, como se divide e se organiza o mercado. Sem esse mergulho na realidade, dificilmente conseguiremos criar um produto que seja um grande sucesso em vendas. Portanto, uma das formas de estimular o processo de criação é observar o mercado, as pessoas e suas diferentes percepções. Essas informações vão ficando incubadas em nossa mente e em um dado momento, que pode inclusive ser estimulado, elas se transformam em insight, ou uma idéia concreta.

04

## 2 - TÉCNICAS PARA A GERAÇÃO DE PRODUTOS

Várias técnicas podem realizar este estímulo criativo. Alguns exemplos de técnicas para criação de novos produtos são: as respostas engatilhadas, o braistorming, o reservatório de idéias, a identificação de necessidades ou problemas e as associações não-lógicas.

As **respostas engatilhadas** correspondem a uma técnica aplicada em duplas e compreende uma série de perguntas, para as quais o respondente deverá dar respostas rápidas, sem parar para pensar. É bastante comum em entrevistas e geralmente chamada nessas ocasiões de “bate-bola”. O objetivo é que as pessoas respondam sem pensar e, portanto, consigam apontar soluções que não apontariam se tivessem tempo para elaborar cada resposta.

05

O **brainstorming** é uma técnica que proporciona grande número de idéias, alternativas e soluções rápidas. Também é conhecido como "tempestade cerebral" ou "tempestade de idéias". É a mais comum de todas as técnicas usadas em criação. Permite um processo de criação em grupo, no qual os participantes são incentivados a comunicar quaisquer idéias que venham à mente sem medo de críticas. Para o brainstorming é interessante que o grupo tenha um coordenador e um relator para anotar todas as idéias ou então um gravador. Em geral, uma sessão dura de 30 a 45 minutos. Não é aconselhável que ele acabe muito rápido porque as últimas idéias costumam ser formuladas com base no que já foi dito, aprofundando-se o raciocínio e evitando que se pare nas respostas mais evidentes. Gustavo Amarante BOMFIM, em sua obra Metodologia para desenvolvimento de projeto, aponta quatro características que definem o brainstorming, conforme mostra o quadro a seguir.

- 1) Não se pode criticar.** Qualquer comentário sobre as idéias apresentadas deve ser feito após o término da sessão.
- 2) Toda imaginação é válida.** Os participantes devem desenvolver pensamentos livremente e idéias extravagantes são muito bem-vindas.
- 3) Quantidade precede qualidade.** Quanto maior o número de idéias, maior a chance de ter uma idéia boa (ou uma idéia que agrupa várias das que foram dadas).
- 4) Não há autoria de idéia.** Cada participante pode usar as idéias já apresentadas e apresentar sugestões ou melhorias às idéias dos outros.

## 06

O brainstorming desde que foi criado por Alex Osborn em 1939 vem recebendo variantes entre os quais podemos citar:

- o brainstorming anônimo;
- o brainstorming escrito;
- o brainstorming destrutivo-constructivo.

O brainstorming anônimo é semelhante ao brainstorming descrito, porém, mantém-se sigilo da autoria das apresentadas. Para isso, as idéias são previamente anotadas pelos participantes e entregues ao coordenador. O objetivo é que o grupo, ao ouvir as idéias apresente novas propostas e até acrescente novas idéias. É indicado para criação de novos produtos porque muitas vezes as pessoas podem ficar mais motivadas pelas idéias do diretor de marketing do que pelas idéias do estagiário, quando as deste, talvez, possam ser mais inovadoras e brilhantes.

O brainstorming escrito consiste em uma equipe – não muito grande para a técnica não ficar muito extensa – que quer criar ou melhorar um determinado produto. Cada um dos membros da equipe escreve numa folha três sugestões. Em seguida, cada participante passa a sua folha para o membro seguinte, que após a leitura acrescenta três sugestões novas ou melhoramentos e desenvolvimento das anteriores. Depois de uma rodada completa, cada folha com as três sugestões iniciais terá passado por todos os membros da equipe. Agora o momento é de discutir, descartar, escolher e aprofundar as idéias apresentadas.

O brainstorming destrutivo/constructivo permite detectar os aspectos negativos e positivos em um determinado produto, para posteriormente propor soluções para os mesmos. Numa primeira etapa procura-se detectar falhas do produto; na segunda etapa as falhas são organizadas e classificadas, formando grupos; na última etapa são procuradas soluções para os problemas levantados. O ideal, para não haver “contaminação” entre as fases é que cada uma seja desenvolvida em sessões distintas.

## 07

O **reservatório de idéias** consiste no armazenamento de idéias para que elas não se percam. Quantos de nós já tivemos idéias brilhantes que depois acabamos esquecendo? Para evitar isso é que algumas empresas vêm adotando o reservatório de idéias. O primeiro passo dessa técnica consiste em anotar todas as idéias que surgirem, especificando no mínimo três informações: (a) o tipo de consumidor que ela atenderia; (b) a necessidade que consegue suprir; (c) o diferencial entre os produtos já existentes.

Em seguida, a idéia deve ser armazenada em um espaço que seja coletivo e, preferencialmente visível, para que todos possam ver que as idéias estão se acumulando. Uma idéia seria construir “torres” com caixinhas nas quais essas idéias seriam guardadas. Pode-se, por exemplo, adotar cores para as caixinhas para indicar a que linha de produtos da empresa se refere à idéia. O importante é que, com uma periodicidade definida (por exemplo, uma vez por mês), abram-se todas as idéias para discutir sobre as que têm maior viabilidade. As idéias não aceitas devem permanecer no reservatório, pois uma idéia que não serve hoje, pode ser muito interessante amanhã.

08

A **identificação de necessidades ou problemas** é, após o brainstorming, a segunda técnica mais utilizada na criação de produtos. Uma observação interessante a ser feita é a dos produtos que fazem mais sucesso no mercado. A maioria deles não é uma grande invenção, apenas é um produto que atende a necessidades comuns das pessoas. Portanto, pensar nos problemas que as pessoas enfrentam no seu dia-a-dia é uma técnica interessante no processo de criação de novos produtos.

O problema é que a resolução de problemas costuma ser lógica e dedutiva e por isso muitas vezes ficamos surpresos quando alguém aponta uma solução bastante simples para problemas com os quais as pessoas conviviam há muito tempo. O grande desafio dessa técnica não é apenas identificar necessidades ou problemas, mas encontrar novos caminhos que permitam atender a essas necessidades ou solucionar esses problemas. Para tentar encontrar soluções que ainda não foram pensadas, há duas estratégias que podem ser seguidas:

- generalizar o problema - tentar defini-lo da forma mais abstrata possível, como forma de compreender a sua essência.
- transpor o problema – buscar afastar-se do problema tentando enxergar situações (de natureza bastante diversa) que são similares àquele problema e observar as soluções encontradas para essas situações.

09

As **associações não-lógicas**, por sua vez, buscam evitar as associações óbvias e evidenciar outros ângulos do produto a ser criado. É baseada no princípio da livre associação. Para realização da técnica deve-se construir uma lista de no mínimo 50 palavras tiradas de um dicionário, ao acaso, dentre as quais se colocará 10% de palavras diretamente relacionadas ao produto a ser criado ou ao problema que o produto buscará solucionar. Pode ser feita em dupla ou em pequenos grupos de no máximo 6 pessoas. O grupo de participantes ouvirá as palavras do coordenador e para cada palavra dita deverá ser falada rapidamente uma outra que não esteja associada àquela lida pelo coordenador. Porém, ao contrário do recomendado, as pessoas acabam dizendo palavras que estão associadas ao produto ou problema, porém são associações menos diretas. O mérito da técnica está exatamente em levantar um conjunto de associações pouco usuais para aquele produto ou situação-problema, desencadeando novas idéias e soluções.

**10**

Além das técnicas citadas há outras formas para a criação de novos produtos como a realização de concursos entre os funcionários ou mesmo concursos com a participação dos consumidores ou a compra de idéias patenteadas. Porém, o uso dessas técnicas não permite a criação de uma cultura organizacional voltada para a inovação, o que é bastante recomendável, diante de um cenário de intensas demandas por novidade. A Figura 2 resume as técnicas mais utilizadas no processo de criação de produtos pelas empresas.



Figura 2: As principais técnicas para criação de novos produtos

**11**

### 3 - TÉCNICAS PARA A MELHORIA DE PRODUTOS

As técnicas listadas para geração de produtos podem e devem ser utilizadas também para aperfeiçoar produtos já existentes. Porém, para melhorias de produtos, há ainda duas técnicas específicas que merecem ser citadas: a técnica da listagem de atributos e o benchmarking.

**12**

A listagem de atributos busca alcançar soluções criativas para a melhoria de produtos que a empresa já fabrica. Um dos recursos utilizados é a modificação de alguns atributos do produto, permitindo a visualização do mesmo sob um novo ângulo ou forçando novas concepções do produto. A primeira

etapa é formular uma série de perguntas a respeito do produto. A lista de perguntas pode ser bastante ampla, mas há seis perguntas básicas que, não podem faltar:

- 1) Por quê esse produto é utilizado?
- 2) Onde o produto é utilizado?
- 3) Quando o produto é utilizado?
- 4) Quem usa o produto?
- 5) O quê faz com que as pessoas queiram este produto?
- 6) Como o produto é utilizado?

13

Os publicitários Roberto Duailibi e Harry Simonsen Jr, no livro *Criatividade e Marketing*, apontam uma lista muito interessante para ser utilizada como um exercício de melhoria de produto. Eles ressaltam que o mais importante é deixar que as perguntas ocorram livremente, sem qualquer crítica, tal qual fazemos no brainstorming. O objetivo da técnica, portanto, é obter uma grande quantidade de alternativas de melhorias para o produto que está sendo pensado. O quadro a seguir resume a listagem apresentada por Duailibi e Simonsen para estimular a melhoria contínua.

- 1) Imagine outros usos, outras aplicações
- 2) Imagine uma adaptação
- 3) Imagine uma ampliação ou uma adição
- 4) Imagine uma diminuição ou redução
- 5) Imagine uma substituição
- 6) Imagine um rearranjo
- 7) Imagine o inverso
- 8) Imagine uma combinação

A essas oito perguntas técnicas foi acrescentada uma provocação: imagine deixar como está. Esse exercício final, ao contrário do que pode parecer, não é apenas um convite para deixar o produto como ele é, pois ao discutir como seria se ele permanecesse assim é possível que venham à mente idéias como “perda de consumidores” ou “prejuízos” ou “fim da matéria-prima utilizada no produto”, o que pode fazer com que novas idéias de melhoria surjam.

14

O **benchmarking**, ao contrário do que dizem alguns profissionais, não é fácil de ser aplicado e não se caracteriza pela aplicação em uma situação isolada. O benchmarking é um processo contínuo de comparação dos produtos, serviços e práticas empresarias que pode ser feita tanto com os mais fortes concorrentes, como com empresas de outros ramos de atuação mas que são reconhecidas como líderes.

Para maior objetividade, vamos focar aqui apenas os casos de comparação de produtos, na busca da superioridade ou da vantagem competitiva.

O processo do benchmarking inicia-se com a pesquisa: a busca de informações a respeito dos produtos da concorrência e do processo de produção dos mesmos. Essa busca deve ser sistemática e resultar em uma matriz de comparação, que permita identificar em que aspectos/atributos será necessário produzir melhorias. Nessa matriz devem constar os seguintes fatores: ramo, objetivo, amplitude, diferenças organizacionais e custos.

**15**

A partir dessa matriz é possível que a equipe de marketing comece a mudar a sua concepção do produto e passe a visualizar oportunidades de melhorias que estão além de suas observações iniciais. Mas, para isso, é preciso que os profissionais assumam uma atitude de "organização que deseja aprender com os outros" e não que fiquem buscando justificativas para o desempenho superior do produto que está sendo comparado com o seu.

Mas benchmarking não é simplesmente copiar, é um processo muito mais amplo que, se bem praticado, pode permitir visualizar oportunidades e ameaças competitivas. Seu principal benefício é fazer com que a empresa se beneficie do trabalho intelectual acumulado por outras organizações. Ou seja, a técnica permite que se aprenda com os erros cometidos pelos outros.

**16**

#### **4 - A ANÁLISE E SELEÇÃO DE IDÉIAS**

No processo de criação de novos produtos, não basta gerar idéias, é preciso encontrar quais são as boas idéias para aquele momento, aquela empresa e aquela posição no mercado. Para isso é preciso reduzir as idéias, pois no momento inicial (fase divergente), o que importava era a quantidade de idéias, sem nenhum juízo de valor se elas eram ou não adequadas.

Assim, o primeiro momento é o de seleção de idéias que sejam factíveis para a empresa. Ou seja, descartam-se idéias que sejam tão absurdas que não possam ser executadas ou que de imediato se observe que não traz vantagens para a empresa.

**17**

O passo seguinte ao do descarte imediato é o da listagem de aspectos que serão considerados na análise de idéias dos novos produtos. Algumas empresas já têm formulários prontos nos quais são incluídas informações tais como: demanda do mercado-alvo, situação da concorrência, estimativas de tamanho de mercado, tempo e custos de desenvolvimento, custos de fabricação, taxa de retorno, grau de inovação, grau de adequação ao negócio e ao posicionamento da empresa, grau de dificuldade de imitação.

A seguir deve-se construir a matriz de análise das idéias, onde nas linhas são dispostas as idéias de produtos e nas colunas os diversos atributos que serão analisados.

O próximo passo é definir a escala que será utilizada – por exemplo uma escala de viabilidade (com pontuação ascendente de 1 a 5). Essa escala será usada para atribuir pontos a cada uma das idéias de produto e destacar as de maior potencial mercadológico.

**18**

A tabela a seguir mostra um exemplo onde foram analisadas 6 idéias de produtos, considerando-se também 6 itens na matriz de análise: viabilidade técnica, adequação ao negócio da empresa, taxa de retorno, tempo de produção, custo de produção e grau de concorrência para aquele produto. Nessa tabela, os profissionais de marketing atribuíram um valor de 0 a 5 para cada idéia, nos respectivos itens, considerando que 1 era a nota que indicava a pior situação para o produto e 5 a nota da melhor situação.

É importante observar porém que, no caso do tempo e custo de produção e do grau de concorrência, quanto menor forem esses itens, maior deve ser a nota atribuída, pois o aumento do tempo, do custo ou da concorrência são desvantajosos para a empresa, enquanto o aumento da viabilidade técnica, da adequação ao negócio e da taxa de retorno são pontos positivos.

**19**

Por exemplo, se a Idéia 1 pode ser executada em um tempo bastante curto, ela deve receber nota 5, enquanto a Idéia 6 recebeu apenas nota 1, por ser uma idéia cuja produção demandará muito tempo. Por outro lado, estima-se que a taxa de retorno será maior para a Idéia 1 (nota 5) e bem reduzida para a Idéia 3 (nota 1).

Produto	Viabilidade técnica	Adequação ao negócio da empresa	Taxa de retorno	Tempo de produção	Custo de produção	Grau de concorrência	TOTAL
<b>Idéia 1</b>	2	4	5	5	4	4	24
<b>Idéia 2</b>	5	5	4	5	2	3	24
<b>Idéia 3</b>	1	2	1	3	1	4	12
<b>Idéia 4</b>	2	2	1	2	3	1	11
<b>Idéia 5</b>	1	1	4	1	3	2	12
<b>Idéia 6</b>	2	5	2	1	4	2	16

Tabela 1: Exemplo de Matriz de Análise de Idéias de Produtos

Nesta tabela, pode-se observar que as idéias 1 e 2 são as mais favoráveis, porque foram as que obtiveram a maior pontuação, sendo que ambas ficaram com 24 pontos. Nesse exemplo, a idéia 4 seria a que apresenta menor potencial mercadológico. Porém nessa tabela não foram incluídos os pesos atribuídos a cada aspecto analisado. Para cada um desses atributos é necessário atribuir um peso – em



geral variando de 1 a 3 – pois dificilmente “o tempo de produção” terá a mesma importância na análise de uma idéia do que a “viabilidade técnica” da mesma.

**20**

Assim, a equipe precisa considerar um peso (ou fator de multiplicação) para cada um dos aspectos considerados na análise. O passo final é multiplicar os pontos atribuídos para cada idéia pelo peso definido para cada aspecto, como pode ser visto na Tabela 2.

Produto	Viabilidade técnica	Adequação ao negócio da empresa	Taxa de retorno	Tempo de produção	Custo de produção	Grau de concorrência	TOTAL
Peso do item	(3)	(3)	(2)	(1)	(2)	(3)	--
Idéia 1	6	12	10	5	8	12	53
Idéia 2	15	15	8	5	4	9	56
Idéia 3	3	6	2	3	2	12	28
Idéia 4	6	6	2	2	6	3	25
Idéia 5	3	3	8	1	6	6	27
Idéia 6	6	5	4	1	8	6	40

Tabela 2: Exemplo de Matriz de Análise de Idéias de Produtos com Atribuição de Pesos

**21**

O resultado desse procedimento de atribuição de pesos aos aspectos analisados mostra que há uma mudança na análise, pois as Idéias 1 e 2 estavam com a pontuação igual, mas após a atribuição desses pesos para cada fator, fica claro que a Idéia 2 é mais consistente. O mesmo ocorre com as idéias 3 e 5, que tiveram os seus valores diferenciados após a multiplicação da pontuação de cada um dos itens de análise pelo peso que lhes foi atribuído.

A Figura 3 mostra os passos a serem seguidos na etapa da análise de idéias de novos produtos.

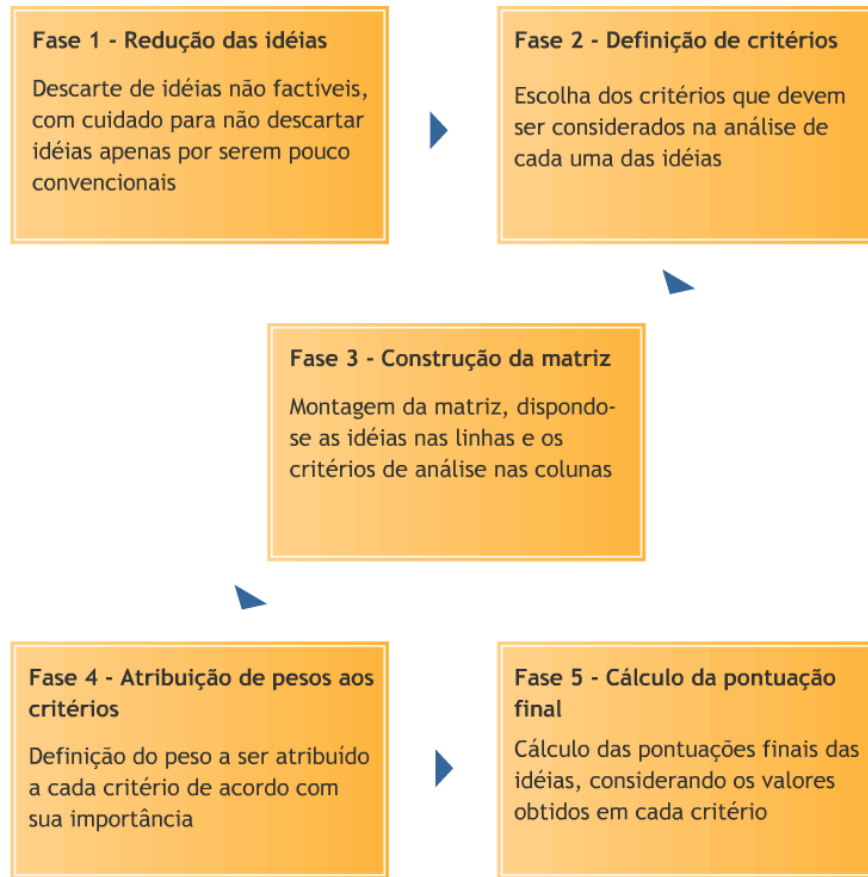


Figura 3: Os passos para a realização da análise de idéias

## RESUMO

As etapas iniciais de desenvolvimento de novos produtos compreendem a geração de idéias e a análise de idéias, que devem ser etapas separadas, pois elas exigem exercícios cognitivos distintos.

A procura por novas idéias deve ser sistemática e não aleatória. Muitas são as fontes que podem ajudar a criar idéias para novos produtos: funcionários, consumidores, concorrentes, distribuidores, fornecedores, revistas comerciais, shows, seminários, órgãos governamentais; consultores; agências de publicidade; institutos de pesquisa; laboratórios universitários.

Para criar novos produtos é preciso ser bem informado sobre o que está acontecendo em termos de tendências de comportamento do consumidor, acontecimentos importantes para o mundo e para o nosso país, os hábitos das pessoas, o que tem feito a concorrência, como se divide e se organiza o mercado.

**23**

Várias técnicas podem realizar este estímulo criativo. Alguns exemplos de técnicas para criação de novos produtos são: as respostas engatilhadas, o braistorming, o reservatório de idéias, a identificação de necessidades ou problemas e as associações não-lógicas.

Além das técnicas citadas há outras formas para a criação de novos produtos como a realização de concursos e a compra de idéias patenteadas. Porém, o uso dessas técnicas não permite a criação de uma cultura organizacional voltada para a inovação, o que é bastante recomendável diante de um cenário de intensas demandas por novidade.

Para as melhorias de produtos, além das técnicas citadas para criação, há duas técnicas específicas que merecem ser citadas: a técnica da listagem de atributos e o benchmarking.

No processo de criação de novos produtos, não basta gerar idéias, é preciso encontrar quais são as boas idéias para aquele momento, aquela empresa e aquela posição no mercado. Para isso é preciso reduzir as idéias, pois no momento inicial (fase divergente), o que importava era a quantidade de idéias, sem nenhum juízo de valor se elas eram ou não adequadas.

**24**

Alguns critérios para a análise de idéias de novos produtos são: demanda do mercado-alvo, situação da concorrência, estimativas de tamanho de mercado, tempo e custos de desenvolvimento, custos de fabricação, taxa de retorno, grau de inovação, grau de adequação ao negócio e ao posicionamento da empresa, grau de dificuldade de imitação.

Deve-se construir uma matriz de análise das idéias, onde nas linhas são dispostas as idéias de produtos e nas colunas os diversos atributos que serão analisados. Porém nessa tabela é necessário atribuir um peso a cada atributo ou critério. O resultado final da pontuação de cada idéia informa sobre a relação custo-benefício oferecida pela mesma.

## **UNIDADE 4 – PRODUTOS: A BASE DO MARKETING**

### **MÓDULO 2 – DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS**

**01**

#### **1 - DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO DE PRODUTO E DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING**

Após a análise e seleção das idéias, começa a fase de desenvolvimento de novos produtos. As principais etapas para o desenvolvimento de novos produtos são: desenvolvimento do conceito e testes e das estratégias de marketing, análise de negócios, desenvolvimento da versão física do produto, teste de mercado e comercialização.

O desenvolvimento do conceito consiste em apresentar uma versão detalhada do produto, permitindo a compreensão das principais características desse produto. O conceito de produto deve ser pensado para retratar o que foi pensado na concepção do mesmo, ou seja, na fase de geração de idéias.

## 02

A seguir são apresentados alguns exemplos de conceitos para automóveis, apresentados por Kotler, e alguns exemplos de automóveis que poderiam ser encaixados nesses respectivos conceitos.

CONCEITO 1	CONCEITO 2	CONCEITO 3
Um modelo subcompacto e de baixo custo projetado para como um segundo carro para a família, para ser usado dentro da cidade.	Um carro de custo e tamanho médios, projetado como um carro familiar para todos os propósitos.	Um modelo compacto esporte, de médio custo, que tem apelo junto às pessoas mais jovens.
Exemplos: Celta, Pálio, Uno Mile, Siena, Gol.	Exemplos: Parati, Pálio Weekend, Escort, Peugeot 303.	Exemplos: Focus, Astra, Pólo, Peugeot 203.

## 03

Após a definição do conceito é preciso testar se os consumidores para os quais o produto foi pensado compreendem o seu conceito e se interessam por ele. Uma idéia cada vez mais comum é a de apresentar mais de um conceito e verificar qual deles o cliente prefere.

Os diferentes conceitos são apresentados aos consumidores na forma de uma pesquisa que pode ser quantitativa – com aplicação de questionários estruturados – ou qualitativa – em geral com realização de grupos focais. Os testes de conceito também podem ser feitos mesclando abordagens quantitativas e qualitativas, o que representa um ganho por garantir maior abrangência e ao mesmo tempo maior profundidade.

**Grupos focal é uma técnica qualitativa que reúne de 6 a 12 participantes, de perfil semelhante, com o objetivo de aprofundar as opiniões a cerca de um determinado tema.**

## 04

Mesmo usando abordagens quantitativas e qualitativas, os testes de conceito são subjetivos, porque ainda não está configurada uma situação de mercado e, portanto, estamos lidando com o imaginário dos consumidores. O ideal para amenizar o risco de erro, é que, além do conceito escrito, o teste

também conte com um protótipo para ser mostrado aos consumidores ou pelo menos um desenho que explique bem o novo produto.

Mas mesmo quando conseguimos realizar o teste do conceito com um protótipo, mostrando como será o produto, ainda assim estamos lidando com o imaginário, porque o consumidor ainda não sabe como a cultura e os demais fatores irão influenciar o seu comportamento. Um exemplo que demonstra a subjetividade desse teste ocorreu com os celulares. Quando o conceito deste produto foi testado, a maioria dos consumidores disse que provavelmente não compraria um produto como este, mas, atualmente, pessoas de praticamente todas as classes têm celular.

## 05

Quanto mais inovadora for a idéia, mais cuidadoso deverá ser o teste, pois as pessoas talvez descartem a possibilidade de compra por nunca terem parado para pensar nos benefícios de um produto como o que está sendo descrito. Por isso, é muito importante elaborar com bastante cuidado as questões para o teste de conceito. O quadro 2 apresenta exemplos de questões que poderiam ser aplicadas em um teste de conceito de um carro movido à energia solar. Porém, antes de aplicar o teste é necessário apresentar o conceito do carro, no qual consta informações sobre o desempenho do carro (velocidade máxima de 60 km/hora), o grau de autonomia (até 500 km sem necessitar de “recarregar” as baterias), o preço e o design (compatíveis com os automóveis movidos à gasolina).

- 1) Você entende o conceito de um carro movido à energia solar?
- 2) Que benefícios você vê em um carro movido à energia solar quando comparado com um carro comum?
- 3) Você acredita nas afirmações sobre o desempenho do carro movido à energia solar?
- 4) O carro movido à energia solar é capaz de atender a todas as suas expectativas em relação a um automóvel?
- 5) Que melhorias você pode sugerir para os vários aspectos do carro?
- 6) Você prefere um carro movido à energia solar ou um carro convencional? Para que propósitos?
- 7) Que preço você julga adequado para um carro movido à energia solar?
- 8) Quem estaria envolvido no seu processo de decisão de compra desse tipo de carro?
- 9) Quem o guiaria?
- 10) Você compraria um carro movido à energia solar?

## 06

A depender das respostas dadas pelos consumidores, serão ou não seguidas as próximas etapas de desenvolvimento de produtos. Se os consumidores não demonstrarem interesse é preciso investigar porque eles não gostaram do produto e verificar se é possível fazer modificações que atendam às suas expectativas. Porém, se eles estiverem interessados no novo produto, o próximo passo será construir as estratégias de marketing.

Precedem à definição das estratégias de marketing, um estudo das variáveis contextuais – internas e externas – que influenciaram as decisões a serem tomadas. Pelo menos quatro informações precisam ser previamente levantadas:

- 1) A descrição do mercado-alvo
- 2) A análise dos concorrentes que nele atuam
- 3) A definição do orçamento de marketing (pelo menos para o primeiro ano)
- 4) A previsão do ciclo de vida desse produto.

## 07

Essas informações são necessárias porque a depender do que for levantado as decisões das estratégias poderão ser bastante distintas. Quando já se tiver essas informações, deverão ser estabelecidas as estratégias de marketing, que devem contemplar:

- 1) Estratégias de Segmentação
- 2) Estratégias de Diferenciação
- 3) Estratégias de Posicionamento
- 4) Estratégias de Produto
- 5) Estratégias de Preço
- 6) Estratégias de Praça
- 7) Estratégias de Promoção

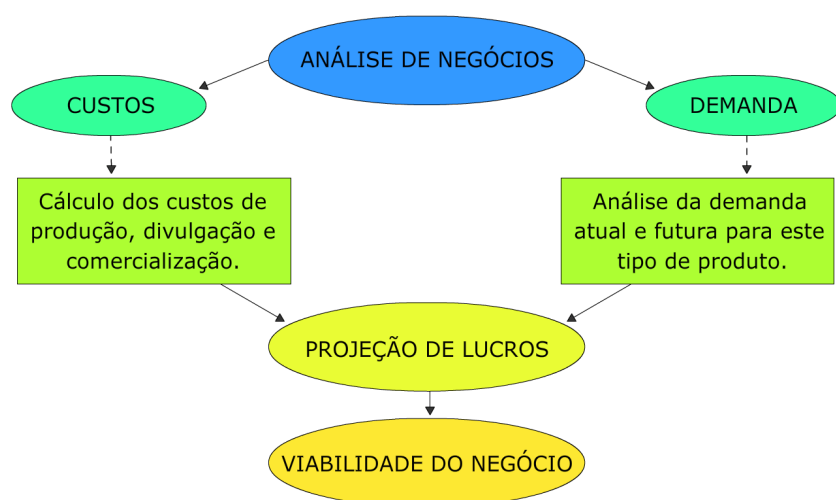
O estabelecimento das estratégias de marketing é um passo fundamental porque, mesmo uma excelente idéia de produto, se tiver estratégias erradas – seja de segmentação, posicionamento, preço ou qualquer outra –, pode naufragar. Além disso, não basta que cada uma dessas sete estratégias estejam adequadas. É preciso que elas estejam integradas e com bastante coerência interna.

Essas estratégias serão detalhadas uma a uma no módulo específico sobre estratégias de marketing que estudaremos ainda nessa disciplina.

## 2 - ANÁLISE DO NEGÓCIO E DESENVOLVIMENTO DA VERSÃO FÍSICA DO PRODUTO

A análise de negócios em geral não é feita apenas pelos profissionais de marketing. É bastante comum que outras áreas como a de produção e a de finanças contribuam na realização da análise do negócio.

Esta etapa compreende a análise da viabilidade do projeto, incluindo o cálculo dos custos de produção, divulgação e comercialização e a análise da demanda atual e futura para este tipo de produto. Com base nesses dados serão elaboradas as projeções de lucros e com base nelas se deduz se o projeto é ou não viável, como ilustrado na Figura 1.



Se o projeto para criação do produto não tiver subsídios, ele só seguirá em diante se os cálculos da análise de negócios demonstrarem que a maior probabilidade é de sucesso, ou seja, que o produto não só atingirá o ponto de equilíbrio como dará lucros para a empresa. Assim, se esta análise acenar para um cenário positivo, o próximo passo será o de desenvolvimento da versão física do produto.

O Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento - P&D costuma ser o responsável por transformar o conceito em um produto físico. Quando não há este departamento, a área de engenharia (ou produção) será a encarregada. Serão, então, desenvolvidas uma ou mais versões físicas do conceito.

**O ponto de equilíbrio ocorre quando o número de unidades vendidas a determinado preço é suficiente para cobrir todas as despesas relativas à produção, divulgação e comercialização de um dado produto.**

**10**

A idéia é que sejam criados protótipos que não apenas estimulem os consumidores, mas que os satisfaçam. Todos os detalhes relativos ao aspecto físico devem ser cuidadosamente pensados, sobretudo os relativos ao design e às cores a serem utilizados, pois esses podem ser fatores decisivos para a decisão de compra do consumidor.

Essa fase do desenvolvimento do produto compreende também todos os testes funcionais e de consumo dos produtos desenvolvidos, para se evitar erros como o do carro Classe A, da Mercedes Benz, que, às vésperas do seu lançamento, capotou no chamado “Teste do Alce”, bem diante das câmeras da imprensa. Problema semelhante também aconteceu com a Microsoft no lançamento da versão do Windows Millenium, quando o sistema falhou justamente quando iria ser demonstrado para executivos do mundo inteiro.

**O teste do Alce consiste em uma rápida manobra de um obstáculo, com o carro em velocidade de viagem em uma autovia, simulando que o motorista encontrasse um animal – no caso um alce – quando estivesse dirigindo.**

**11**

Como muitas vezes a linha de produção exige um investimento muito alto, é comum que os testes sejam realizados com um protótipo, para que sejam identificadas possíveis necessidades de ajuste, inclusive de mudança de matéria-prima. Porém, se for necessário trabalhar com protótipos, é importante que ele seja desenvolvido de maneira a deixá-lo o mais próximo produto real, pois, do contrário, a experimentação/ demonstração perderão a validade.

Mas mesmo no caso em que se trabalha com protótipos – e muitas vezes são desenvolvidas diversas versões de protótipos – a fase do desenvolvimento do produto somente será encerrada quando o produto real estiver de fato produzido e pronto para ir para o mercado.

**12**

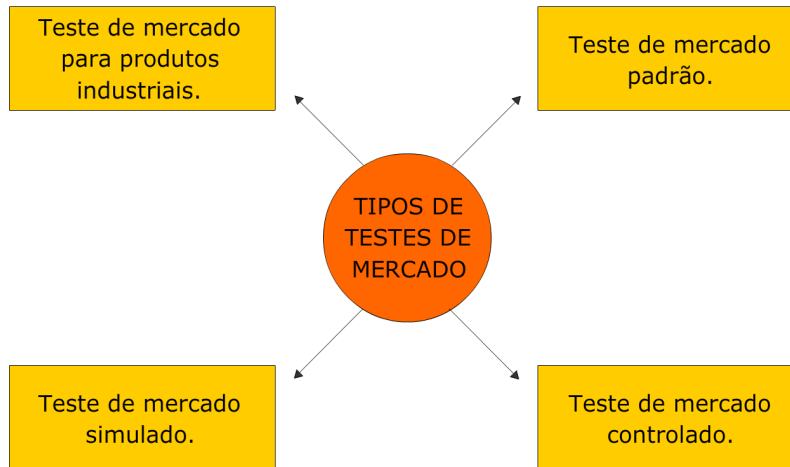
### **3 - TESTES DE MERCADO E ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO**

As etapas finais de desenvolvimento de novos produtos compreendem o teste do mercado e à definição das estratégias de comercialização. O propósito básico deste teste é checar o que acontecerá com o produto em situações reais de mercado.

Por isso, no teste de mercado não se testa somente o produto, mas também todo o seu programa de marketing (segmentação, preço, marca, distribuição, propaganda, embalagem, posicionamento).



Há quatro tipos de testes de mercado (Figura 2): o teste de mercado padrão, o teste de mercado controlado, o teste de mercado simulado e o teste de mercado para produtos industriais, cada um com suas especificidades, vantagens e desvantagens.



13

O **teste de mercado padrão** é o mais utilizado para produtos consumidos em grande escala. Ele permite avaliar o novo produto de consumo em situações semelhantes às de um lançamento em plena escala. Porém, apresenta a desvantagem de permitir que os concorrentes tomem conhecimento do produto novo.

No teste de mercado padrão, a empresa escolhe cidades representativas para o teste, onde há investimento da equipe de vendas e também de merchandising. No Brasil, há várias cidades que são escolhidas para este tipo de teste, como Curitiba, Campinas, Recife, Brasília e Belo Horizonte. Essas cidades são escolhidas porque se descobriu, empiricamente, que o consumo nelas se assemelha ao consumo nacional – e em alguns casos ao consumo de uma determinada região brasileira. Assim, a idéia é, se o produto for bem aceito nessas cidades, o produto é lançado para a demais.

Um dos problemas do teste de mercado é que ele consome muito tempo até ser concluído, porém, é o teste mais fácil de ser realizado, pois apenas constitui a colocação do produto no mercado como se fosse a situação de distribuição normal para venda.

14

O **teste de mercado controlado** ocorre quando a empresa faz uma parceria com os distribuidores para realizar uma pesquisa sobre a venda do produto. Nesse caso, os distribuidores cobram um valor para fornecer à empresa informações relativas à venda do produto e que são originárias da leitura do código de barras no momento da venda.

As empresas que estão realizando o teste mantêm painéis controlados dos distribuidores que estão vendendo seus novos produtos e obtêm dessas informações como: número de unidades vendidas, quantidade de unidades compradas por cada cliente, outros produtos comprados por clientes que compraram o produto, valor médio da compra dos clientes que compraram o produto, dia e horário em que ocorreu a venda dos produtos. Esses resultados de venda permitem estudar alguns fatores relacionados ao consumo do produto.

15

No teste de mercado controlado, como há uma parceria com os distribuidores, a empresa controla a localização dos produtos nas gôndolas e o tamanho do espaço ocupado. A empresa tem também muito mais informações sobre o consumo do que no teste de mercado padrão. Apesar de costumar ser mais barato e rápido do que o teste de mercado padrão, o teste controlado é moderadamente utilizado na prática, pois implica o investimento em parceria com distribuidores. Um aspecto importante é que, assim como o teste de mercado padrão, o teste controlado também permite que o concorrente tenha acesso ao produto em teste, uma vez que ele é exposto normalmente nos distribuidores parceiros.

16

O **teste de mercado simulado** é aquele em que as empresas testam os seus produtos em ambientes simulados de lojas. Neste caso, a empresa fabricante – ou uma empresa contratada para a realização da pesquisa – exibe aos consumidores anúncios e promoções para vários produtos, inclusive os novos produtos em teste e dá aos consumidores que estão participando da pesquisa uma pequena quantia em dinheiro para que eles gastem em lojas reais ou em lojas simuladas.

Neste tipo de teste, o consumidor deve permanecer por um tempo determinado dentro da loja – em geral no mínimo 30 minutos – e ele é monitorado durante este tempo. São observados todos os produtos que ele olhou, tocou ou comprou, seja relativamente ao novo produto e a marcas concorrentes.

Em seguida, os consumidores são questionados sobre as razões das compras efetuadas e não efetuadas. Se eles comprarem o novo produto, algumas semanas mais tarde, eles serão entrevistados por telefone para saber sua atitude em relação ao produto, sua utilização, satisfação e intenções de recompra.

A partir daí são conhecidas as razões dos consumidores para a escolha ou não do produto, bem como a percepção que tiveram do mesmo. Com os resultados do teste, utilizam-se modelos computadorizados para projetar as vendas nacionais. Em geral economiza mais tempo e dinheiro que os modelos anteriores (teste padrão e teste controlado) e tem a vantagem – se for realizado em uma loja simulada – de não permitir que os concorrentes entrem em contato com o novo produto. Porém, por ser mais complexo, é menos utilizado no Brasil que os outros dois.

17

O teste de mercado para produtos industriais costuma ser feito com apoio de grupos de consumidores. Em geral, a empresa escolhe um pequeno grupo de consumidores que é convidado a experimentar o produto e que depois responde a um questionário sobre o teste realizado, falando sobre sua satisfação, pontos fortes e fracos verificados no produto e intenção de compra futura do mesmo.

Este teste tem a vantagem de não deixar o produto à vista para os concorrentes e de levantar muitas informações acerca das percepções dos consumidores. Porém, tem como desvantagem o fato de testar apenas o produto e não a produção de marketing que lhe dará sustentação. Por esse motivo, é moderadamente utilizado na prática, sendo que muitas empresas de produtos industriais acabam optando pelos testes de mercado padrão ou controlado.

18

Finalmente, passada a fase de teste de mercado, virá a comercialização. Essa fase diz respeito às estratégias para a introdução do novo produto no mercado. Essas decisões são muito importantes porque a depender das estratégias de lançamento o produto pode ser um sucesso ou um fracasso.

Todos nós conhecemos casos de produtos que – por razões nem sempre conhecidas, como alguns automóveis que tinham tudo para ter um bom resultado de vendas – acabam vendendo pouco e saindo rapidamente do mercado. Para evitar lançamentos desastrosos, as empresas devem tomar quatro decisões básicas, respondendo às perguntas: quando lançar o produto, onde, para quem e como.

19

O quadro a seguir resume as quatro decisões que precisam ser tomadas no início da fase de comercialização.

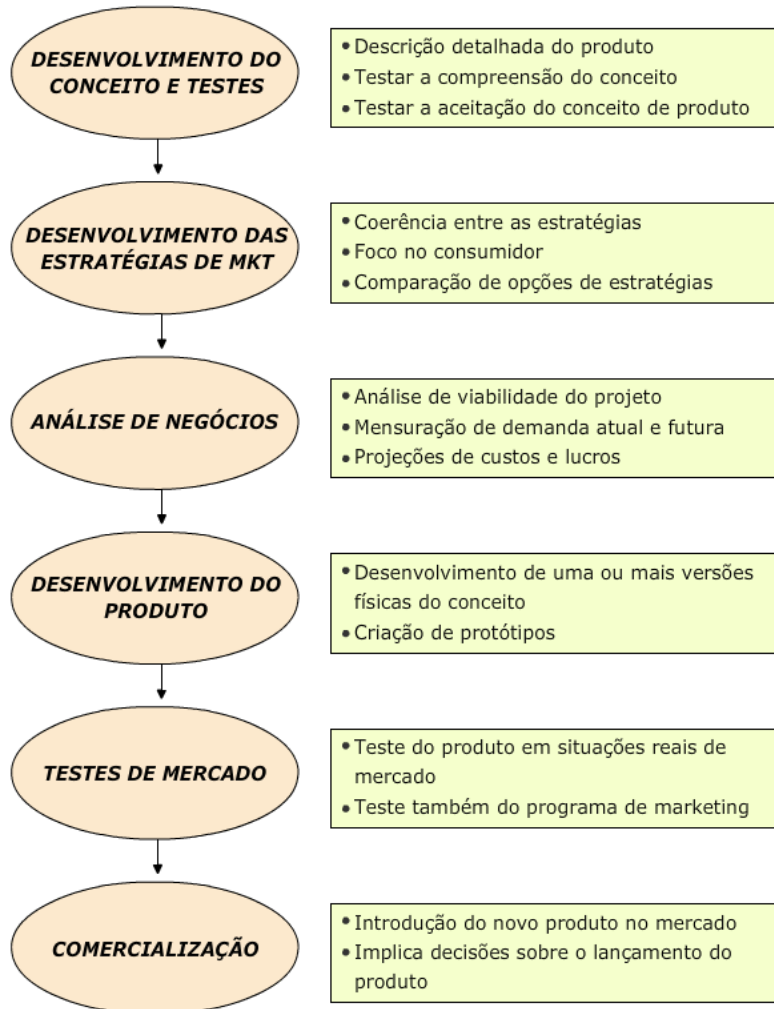
<b>QUANDO?</b>	Qual o momento certo para introdução do novo produto no mercado? Os novos antibióticos, por exemplo, costumam ser lançados no início do inverno, quando as doenças às quais eles atendem são mais comuns.
<b>ONDE?</b>	Deve ser lançado em uma localidade, em uma região, em várias regiões, no mercado nacional ou internacional? Um lançamento mais abrangente custa mais caro, porém, se optar por lançamentos mais restritos em termos geográficos a empresa corre o risco de o concorrente copiar e lançar em outros lugares antes dela.

<b>PARA QUEM?</b>	Qual o perfil dos melhores grupos de consumidores a serem atendidos? A partir dos testes de mercado a empresa deve definir quem compõe o seu público-alvo e decidir a posição nas gôndolas, por exemplo, considerando as características de consumo deste público.
<b>COMO?</b>	Que estratégias serão usadas para despertar a atenção dos consumidores para o novo produto? Muitas são as possibilidades para atrair os consumidores desde ações de demonstração nos supermercados a propostas de merchandising. O importante é desenvolver um plano de ação que permita a introdução do novo produto nos mercados selecionados.

Quadro 1: decisões a serem tomadas no lançamento do produto

**20**

A comercialização encerra o ciclo do desenvolvimento de novos produtos, ao mesmo tempo em que inicia o ciclo da gestão desses produtos no mercado. Para relembrar o processo completo de desenvolvimento, a Figura 3 apresenta as 6 etapas estudadas, com uma breve descrição de cada uma delas.

**21**

## RESUMO

O desenvolvimento do conceito consiste em apresentar uma versão detalhada do produto, permitindo a compreensão das principais características desse produto. O conceito de produto deve ser pensado para retratar o que foi pensado na concepção do mesmo, ou seja, na fase de geração de idéias.

Após a definição do conceito é preciso testar se os consumidores para os quais o produto foi pensado compreendem o seu conceito e se interessam por ele. Uma idéia cada vez mais comum é a de apresentar mais de um conceito e verificar qual deles o cliente prefere.

Quanto mais inovadora for a idéia, mais cuidadoso deverá ser o teste, pois as pessoas talvez descartem a possibilidade de compra por nunca terem parado para pensar nos benefícios de um produto como o que está sendo descrito. Por isso, é importante elaborar com cuidado as questões para o teste de conceito.

A definição das estratégias de marketing deve ser precedida de um estudo das variáveis contextuais – internas e externas – que influenciaram as decisões a serem tomadas.

**22**

As estratégias de marketing, que devem contemplar: estratégias de segmentação, estratégias de diferenciação, estratégias de posicionamento, estratégias de produto, estratégias de preço, estratégias de praça e estratégias de promoção. O estabelecimento das estratégias de marketing é um passo fundamental porque, mesmo uma excelente idéia de produto, se tiver estratégias erradas, pode naufragar. Além disso, não basta que cada uma dessas sete estratégias estejam adequadas. É preciso que elas estejam integradas.

A análise de negócios compreende a análise da viabilidade do projeto, incluindo o cálculo dos custos de produção, divulgação e comercialização e a análise da demanda atual e futura para este tipo de produto. Com base nesses dados serão elaboradas as projeções de lucros e com base nelas se deduz se o projeto é ou não viável.

O passo seguinte é transformar o conceito em um produto físico. Devem ser criados protótipos que não apenas estimulem os consumidores, mas que os satisfaçam. Todos os detalhes relativos ao aspecto físico devem ser cuidadosamente pensados. Essa fase compreende também todos os testes funcionais e de consumo dos produtos desenvolvidos.

**23**

No teste de mercado testa-se o produto e também todo o seu programa de marketing. Há quatro tipos de testes de mercado: o teste de mercado padrão, o teste de mercado controlado, o teste de mercado simulado e o teste de mercado para produtos industriais, cada um com suas especificidades, vantagens e desvantagens.

Finalmente, chega o momento da comercialização. Essa fase diz respeito às estratégias para a introdução do novo produto no mercado. Para evitar lançamentos desastrosos, as empresas devem tomar quatro decisões básicas, respondendo às perguntas: quando lançar o produto, onde, para quem e como. A comercialização encerra o ciclo do desenvolvimento de novos produtos, ao mesmo tempo em que inicia o ciclo da gestão desses produtos no mercado.

## UNIDADE 4 – PRODUTOS: A BASE DO MARKETING

### MÓDULO 3 – GESTÃO DE PRODUTOS

**01**

#### 1 - CICLO DE VIDA DE PRODUTOS

A análise do ciclo de vida dos produtos busca entender os movimentos do mercado, a fim de que possam ser traçadas estratégias para se adequar a esses movimentos.

Raimar Richers defende que, para ser de utilidade estratégica, o estudo do ciclo de vida dos produtos deve atender a três objetivos:

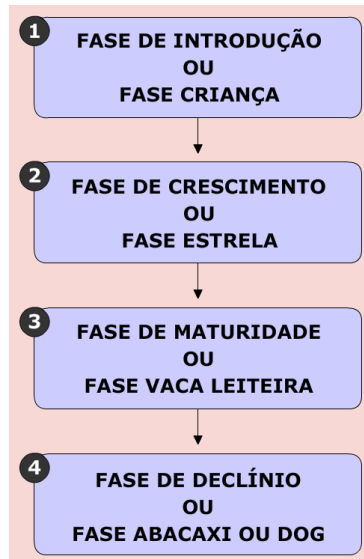
- 1) Identificar em que fase o produto se encontra.
- 2) Determinar a intensidade ou rapidez com que o produto é absorvido pelo mercado.
- 3) Tentar antecipar os movimentos e, sobretudo, os seus pontos de inflexão.

**02**

Porém, como o próprio Raimar Richers esclarece, esses objetivos tornam-se progressivamente mais difíceis na prática, pois as influências ambientais são muitas. Porém, o autor, no livro *Surfando as Ondas do Mercado*, diz que todos os profissionais de marketing que quiserem ver o sucesso de suas empresas precisam aprender a conhecer e prever os movimentos do mercado.

Tornar-se hábil na avaliação e na antecipação das “ondas do mercado” – como bem fazem os surfistas – para poder saber quais são as estratégias mais adequadas para serem adotadas em cada momento.

O estudo do ciclo de vida corresponde, portanto, a uma separação didática do curso de vendas e dos lucros de um produto em seu tempo de vida. Kotler divide o ciclo de vida em cinco fases: desenvolvimento, introdução, crescimento, maturidade e declínio. Mas vários outros autores como Francisco Gracioso, Rocha & Christensen, Churchill & Peter e Raimar Richers, descrevem o ciclo de vida começando na fase de introdução, como mostra a Figura 1.



03

Cada uma dessas fases tem as suas peculiaridades, como é mostrado na Figura 2, que apresenta as modificações que vão ocorrendo no decorrer do ciclo de vida de produtos.

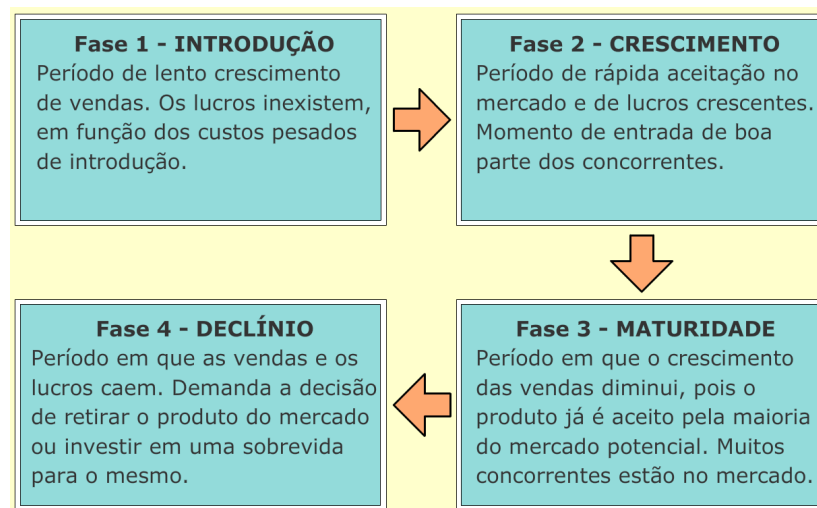


Figura 2: As modificações ocorridas no decorrer do ciclo de vida.

04

## 2 - GESTÃO DO CICLO DE VIDA DE PRODUTOS

A Matriz de crescimento do mercado e participação no mercado (market share), também denominada Matriz BCG, é um método de planejamento de portfólio que avalia as unidades estratégicas de negócios de uma empresa em termos de suas taxas de crescimento e participação relativa no mercado.



Nessa Matriz, as unidades estratégicas de negócios são classificadas como crianças, estrelas, vacas leiteiras ou abacaxis, de acordo com a fase em que se encontram os seus produtos no mercado.

A **fase de introdução**, ou Fase do Produto Criança, caracteriza-se por baixas vendas, lucros praticamente desprezíveis um fluxo de caixa negativo (em função do grande gasto inicial que se tem com o desenvolvimento e o lançamento do produto no mercado), consumidores com perfil inovador e poucos concorrentes.

05

Na **fase de crescimento**, ou Fase do Produto Estrela, a situação começa a mudar. As vendas passam a ter um crescimento rápido, os lucros atingem níveis máximos, o fluxo de caixa é moderado (porque boa parte do investimento inicial já foi amortizado), começa-se a se atingir o mercado de massa e também começam a aparecer mais concorrentes.

06

Na **fase da maturidade**, ou Fase do Produto Vaca Leiteira, o cenário já é praticamente o oposto do inicial. As vendas estão em crescimento lento, os lucros estáveis ou em declínio, porém o fluxo de caixa é elevado (porque o investimento inicial já foi pago e vendem-se grandes quantidades do produto), o mercado nessa fase é claramente de massa e há muitos concorrentes, o que faz o preço dos produtos baixarem.

07

Por fim, na **fase do declínio** ou Fase do Produto Abacaxi, as vendas estão em declínio, os lucros baixos ou inexistentes, o fluxo de caixa também baixo, os consumidores passam a ficar desinteressados pelo produto e o número de concorrentes começa a baixar.

08

Conhecendo as características de cada uma das fases fica mais fácil de analisar em que fase cada produto comercializado pela empresa se encontra. Porém, é importante destacar que o ciclo de vida é um movimento do mercado e que nada tem a ver com o tempo de vida que o produto tem na empresa. Ou seja, mesmo um produto que uma empresa acabou de lançar pode encontrar-se na fase vaca leiteira, por exemplo, se em termos de mercado ele já estiver com as características da fase de maturidade.

O Quadro 1 resume as principais características de cada uma das quatro fases do ciclo de vida, no que diz respeito a vendas, lucros, fluxo de caixa, consumidores e concorrentes.

Características	INTRODUÇÃO	CRESCIMENTO	MATURIDADE	DECLÍNIO
<b>Vendas</b>	Baixas	Crescimento rápido	Crescimento lento	Declínio
<b>Lucros</b>	Desprezíveis	Níveis máximos	Estáveis ou em declínio	Baixos ou nulos
<b>Fluxo de caixa</b>	Negativo	Moderado	Elevado	Baixo
<b>Consumidores</b>	Inovadores	Mercado de massa	Mercado de massa	Desinteressados
<b>Concorrentes</b>	Poucos	Crescendo	Muitos concorrentes	Número em declínio

Quadro 1: Principais características das fases do ciclo de vida de produtos.

09

Assim, o primeiro passo é identificar a fase do ciclo de vida em que os produtos da empresa se encontram. Em geral, isso é feito na Matriz BCG, a partir da análise do crescimento e da participação relativa de mercado, como mostra o exemplo apresentado na Figura 3.

Nessa figura fica claro que a empresa que está em análise apresenta três produtos na fase criança e um produto na fase da maturidade. Essa empresa precisa tomar cuidado, pois se o Produto I entrar em fase de declínio, ela poderá ficar com poucos recursos para investir nos seus outros três produtos que estão na fase criança.

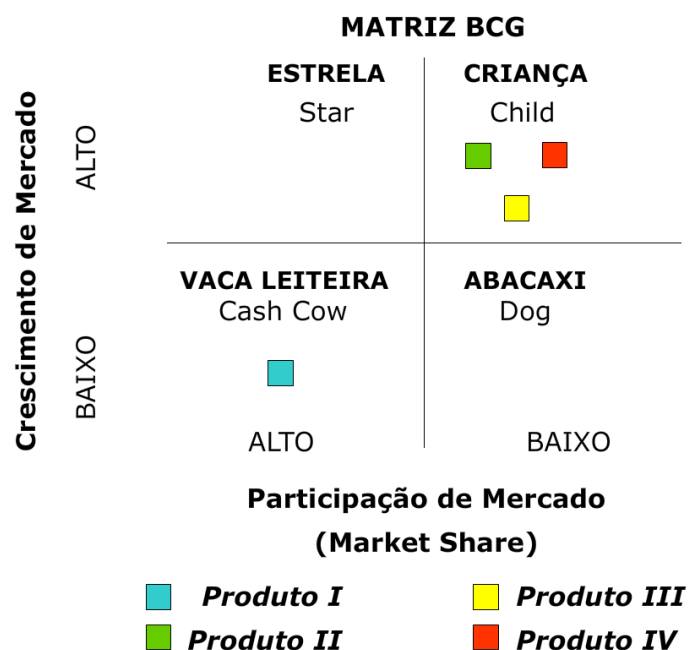


Figura 3: Exemplo de Análise de Ciclo de Vida na Matriz BCG

**10**

Mas posicionar os produtos da empresa na Matriz BCG também não é o bastante, pois é necessário fazer projeções de como esses produtos estarão nos próximos anos, pois o tempo que um produto fica, por exemplo, na fase estrela, pode ser muito distinto do tempo que um outro produto permanece nessa fase, pois os ciclos de vida de cada um costumam ter durações distintas.

**11**

A Figura 4 mostra um exemplo de projeções de como esses produtos estarão nos próximos dois anos. Nesse exemplo fica claro que o Produto I tende a permanecer na fase de maturidade por mais um ano e que depois começará a entrar na fase de declínio. Também é possível observar que o Produto II é o que apresenta o ciclo de vida mais rápido, pois é esperado que em pouco mais de um ano ele já esteja na fase de maturidade. Por outro lado, os Produtos III e IV terão um crescimento de mercado mais lento e não tendem a atingir a fase de maturidade nos próximos dois anos.

**Projeção de Evolução Comparativa de Produtos**

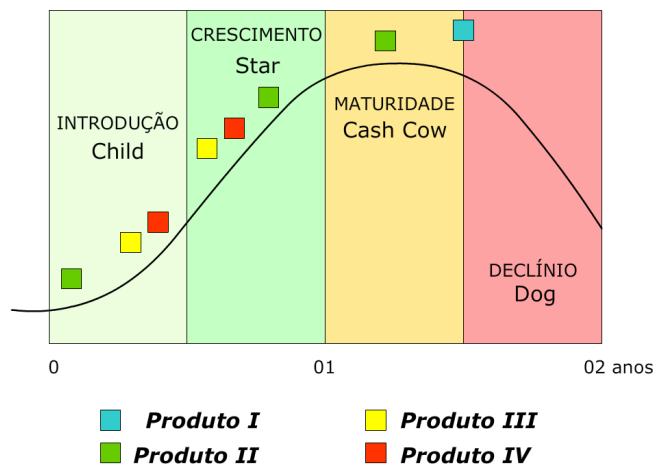


Figura 4: Exemplo de Projeção de Evolução Comparativa de Produtos.

**12**

Finalmente, após a identificação das fases em que se encontra cada produto e a realização das projeções de evolução desses produtos na Matriz BCG, é preciso saber que estratégias de marketing devem ser adotadas como resposta a esse cenário de mercado.

Evidentemente, não existem estratégias que possam ser padronizadas para cada uma das fases, pois cada mercado é um mercado e cada empresa tem sua forma particular de estabelecer as estratégias. Porém, a observação dos mercados e das estratégias adotadas por grande parte dos players permite verificar que há algumas tendências de respostas de marketing para cada uma dessas fases.

**13**

Na fase de introdução, por exemplo, o foco estratégico costuma estar em expandir o mercado. Portanto, os gastos com marketing são elevados, pois a ênfase de marketing está em tornar o produto conhecido. A distribuição ainda é difusa e o preço pago pelos consumidores inovadores é alto. Em geral, o produto ainda encontra-se na versão básica, tendendo a receber melhorias nas fases seguintes.

Já na fase de crescimento, a tendência é de que o foco estratégico esteja na penetração no mercado e que os gastos com marketing ainda estejam elevados, mas percentualmente em declínio. A ênfase de marketing passa a ser na divulgação da marca (e não mais do produto) e a distribuição passa a ser intensiva. Em geral, o produto começa a apresentar preços mais baixos e uma versão melhorada.

**14**

Na fase da maturidade as respostas de marketing sofrem novas mudanças. Em geral, o foco estratégico passa a estar na defesa da participação no mercado (market share) e os gastos com marketing estão em declínio. A ênfase de marketing nesse momento passa a ser na busca da lealdade à marca e a distribuição continua intensiva. Os preços agora atingem os níveis mais baixos e o produto já se encontra diferenciado.

Finalmente, na fase de declínio, a tendência é de que o foco estratégico esteja na produtividade da empresa (ponderando-se se vale ou não a pena continuar produzindo esse produto). Os gastos com marketing passam a ser baixos e a ênfase de marketing, assim como a distribuição do produto, passa a ser seletiva. Os preços do produto começam a subir e o produto permanece inalterado, pois as empresas param de investir em estratégias de diferenciação.

**15**

O Quadro 2 resume as principais respostas de marketing que costumam ser dadas em cada uma das quatro fases do ciclo de vida.

Respostas	INTRODUÇÃO	CRESCIMENTO	MATURIDADE	DECLÍNIO
<b>Foco estratégico</b>	Expansão de mercado	Penetração no mercado	Defesa da participação no mercado	Produtividade
<b>Gastos com Marketing</b>	Elevados	Elevados (% em declínio)	Decaindo	Baixos
<b>Ênfase de Marketing</b>	Conhecimento do produto	Preferência por marcas	Lealdade a marcas	Oferta seletiva
<b>Distribuição</b>	Difusa	Intensiva	Intensiva	Seletiva
<b>Preço</b>	Alto	Baixo	Em seu nível mais baixo	Subindo
<b>Produtos</b>	Básico	Melhorado	Diferenciado	Inalterado

Quadro 2: Principais respostas de marketing às fases do ciclo de vida de produtos.

16

Mas para definir as estratégias de marketing também é interessante analisar a matriz de crescimento de produto e mercado, também denominada Matriz de Ansoff. Segundo Kotler, essa é uma ferramenta de planejamento do portfólio para identificação das oportunidades de crescimento da empresa por meio da penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto ou diversificação, conforme ilustrado na Figura 4.



Figura 4: Matriz de crescimento de produto e mercado.

17

### 3 - ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA PRODUTOS

Diante deste cenário cada vez mais competitivo, as empresas necessitam diferenciar os seus produtos, sobretudo quando eles se encontram nas fases de crescimento e maturidade. Deschamps & Nayak, no livro *Produtos Irresistíveis*, afirmam que é preciso fugir da estratégia simples do custo baixo ou alta qualidade, explicando que agora não se trata mais de uma questão em que se tem “ou isso ou aquilo”. Os clientes exigem ambos: preço baixo, sem perda da qualidade.

Isso cria a necessidade de pensar outras oportunidades de aumento de valor para os clientes. Os autores apresentam uma série de sugestões entre as quais destacamos:

<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>EXEMPLOS DE EMPRESAS QUE PRATICAM</b>
<b>Proliferação de produtos</b>	Oferecimento de escolha máxima - há alto custo e alta recompensa. Estratégia de avalanche de novos produtos	Casio, Hewlett-Packard (hp)
<b>Valor do dinheiro pago</b>	Oferta de alta qualidade a custos razoáveis	Lexus, Ikea - em móveis
<b>Design como arma</b>	Considera os aspectos ergonômicos e estéticos	Sony, Braun, Thompson
<b>Inovação</b>	Vai além de novos produtos - são novos conceitos	3M, Canon, Philips
<b>Atendimento</b>	Priorizar de fato o atendimento como um diferencial e buscar sempre superar as expectativas do cliente	Otis e Schindler/Westinghouse
<b>Velocidade</b>	Agilidade em todas as áreas e não apenas no lançamento de produtos	Honda, Motorola, Benetton

**18**

Porém, quem garante que o cliente prefere atendimento ou velocidade? Mais ainda, quem consegue explicar o fracasso de empresas (como a Mesbla) que durante anos tinha não só a liderança, mas também um número que chegava a centenas de milhões de clientes.

Saber o que o cliente pensa é fundamental para a gestão do ciclo de vida e para a proposição de estratégias de marketing. Por isso, apresentamos a seguir algumas possíveis alternativas para compreender os clientes e conseguir atendê-los bem.

**19**

A primeira alternativa, como não poderia deixar de ser, consiste na realização de pesquisas de mercado, quantitativas e qualitativas, que pesquisem os hábitos de consumo, as demandas, os interesses e as opiniões dos clientes.

Uma outra proposta é, além das pesquisas de mercado, adotar também iniciativas empresariais de relacionamento com o cliente, que permitam não só a busca da sua fidelidade, mas sobretudo o conhecimento de seus anseios e de seu estilo pessoal.

Também é importante buscar enxergar o indivíduo em cada consumidor, pois o nosso comportamento de consumo não é definido apenas pelos estímulos que recebemos, mas também por nossas necessidades mais profundas e pelos processos cognitivos que desenvolvemos.

Por fim, como as pessoas são muito distintas, a alternativa para atendê-las é segmentar, segmentar e segmentar de novo, pois apenas assim será possível aproximar o que ofertamos daquilo que espera cada um de nossos consumidores.

A Figura 5 ilustra essas quatro alternativas que precisam ser consideradas no processo de construção de estratégias de produtos, basicamente para quase todos os setores de atuação.

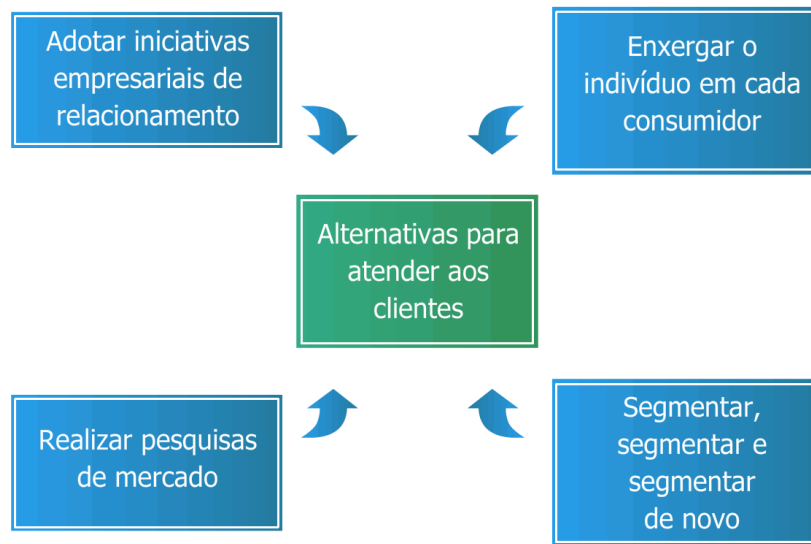


Figura 5: Alternativas para buscar atender às especificidades dos clientes

20

## RESUMO

A análise do ciclo de vida dos produtos busca entender os movimentos do mercado, a fim de que possam ser traçadas estratégias para se adequar a esses movimentos. O ciclo de vida dos produtos apresenta quatro fases: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Cada uma delas com suas peculiaridades.

A fase de introdução caracteriza-se por baixas vendas, lucros praticamente desprezíveis um fluxo de caixa negativo, consumidores com perfil inovador e poucos concorrentes. Na fase de crescimento, as vendas passam a ter um crescimento rápido, os lucros atingem níveis máximos, o fluxo de caixa é moderado, começa-se a se atingir o mercado de massa e também começam a aparecer mais concorrentes. Na fase da maturidade, as vendas estão em crescimento lento, os lucros estáveis ou em declínio, porém o fluxo de caixa é elevado, o mercado é claramente de massa e há muitos concorrentes.

Por fim, na fase do declínio, as vendas estão em declínio, os lucros baixos ou inexistentes, o fluxo de caixa também baixo, os consumidores passam a ficar desinteressados pelo produto e o número de concorrentes começa a baixar.

21

A Matriz de crescimento do mercado e participação no mercado (market share), também denominada Matriz BCG, é um método de planejamento de portfólio que avalia as unidades estratégicas de negócios de uma empresa em termos de suas taxas de crescimento e participação relativa no mercado.

Mas posicionar os produtos da empresa na Matriz BCG não é o bastante, é necessário fazer projeções de como esses produtos estarão nos próximos anos e saber que estratégias de marketing devem ser adotadas como resposta a esse cenário de mercado.

Para definir as estratégias de marketing, também é interessante analisar a matriz de crescimento de produto e mercado, também denominada Matriz de Ansoff. Segundo Kotler, essa é uma ferramenta de planejamento do portfólio para identificação das oportunidades de crescimento da empresa por meio da penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto ou diversificação.

22

Diante deste cenário cada vez mais competitivo, as empresas necessitam diferenciar os seus produtos e fugir da estratégia simples do custo baixo ou alta qualidade.

Isso cria a necessidade de pensar outras oportunidades de aumento de valor para os clientes, entre elas: proliferação de produtos, valor do dinheiro pago, design como arma, inovação, atendimento e velocidade. Porém, quem garante que o cliente prefere atendimento ou velocidade?

Saber o que o cliente pensa é fundamental para a gestão do ciclo de vida e para a proposição de estratégias de marketing. Por isso, devem-se buscar alternativas para compreender os clientes e atendê-los bem. Quatro alternativas para isso são: (a) realizar pesquisas de mercado; (b) adotar iniciativas empresariais de relacionamento com o cliente; (c) buscar enxergar o indivíduo em cada consumidor; e (d) segmentar, segmentar e segmentar de novo.